

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

SUELEN ANGELA LUCAS

**A COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
KAZA NOVA MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO**

FLORIANÓPOLIS

2006

SUELEN ANGELA LUCAS

**A COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
KAZA NOVA MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO**

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração: Administração Geral.

Professora Orientadora: Liane C. Hermes Zanella.

FLORIANÓPOLIS

2006

SUELEN ANGELA LUCAS

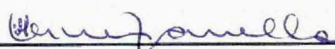
A COMUNICAÇÃO INTERNA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA KAZA NOVA MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em (23 de fevereiro de 2006).

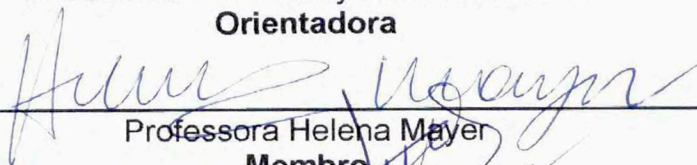


Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau
Coordenador de Estágios

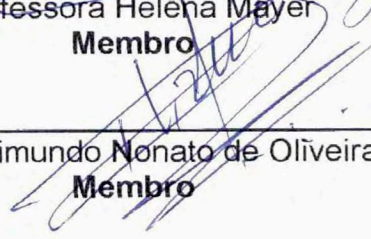
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Professora Liane Carly Hermes Zanella
Orientadora



Professora Helena Mayer
Membro



Professor Raimundo Nonato de Oliveira Lima
Membro

Dedico especialmente aos meus pais Ataíde e Marli e ao meu amor Adailton, pelo grande incentivo e por acreditarem em mais este desafio da minha vida. Também pela compreensão dos momentos que foram poupados de minha presença, pois sem o apoio de vocês, nada disso seria possível.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho, ainda que muito haja o que se fazer para melhorá-lo e buscar alternativas para crescimento da organização em termos administrativos, não teria sido viável sem a ajuda de diversas pessoas, as quais eu não poderia deixar de mencionar aqui.

Desta maneira, agradeço inicialmente a Deus que me deu força para prosseguir nesta caminhada, com determinação para vencer todos os obstáculos existentes. A professora Liane Carly Hermes Zanella, pela valiosa orientação e por compartilhar comigo a construção desta pesquisa.

Pelo seu entusiasmo e dedicação, que possibilitou redimensionar minhas idéias.

Sendo esta uma jornada árdua a qual serei eternamente grata.

A professora Helena Mayer, que com sua dedicação, conhecimento e paciência, iluminou o caminho a ser trilhado desde a 5ª fase, me ajudando sempre que necessário.

Ao professor Raimundo Nonato de Oliveira Lima, por fazer parte da minha banca e ter me emprestado diversos livros no decorrer desta pesquisa.

A Ataíde e Marli, meus pais, pelo amor que traduz-se permanentemente em apoio e carinho.

Aos meus irmãos Tiago e Vanessa que através de suas potencialidades me servem de exemplo e motivação para alcançar meus objetivos.

A minha vó Maria, tios, tias, primos e primas que foram poupados de minha presença e partilham comigo todos os anos de minha vida, o meu sincero agradecimento e admiração.

A tia Rosana que com seus conselhos e carinho me transmitiu perseverança.

A Rose uma pessoa que jamais irei esquecer, que com seu conhecimento, paciência e dedicação, compartilhou comigo a construção desta pesquisa.

Aos meus colegas de curso, em especial a Aline, Gisele, Kellen, Janine, Elisa, Antônio, Julia, Bez, Mari, Martinez, Cado e Fiore por nosso companheirismo e pelas diversas trocas de experiências durante todo o decorrer do semestre.

As amigas Thaís, Vivi, Gi, Carol, Tuane, Keka, Jamile, pela amizade.

A meu amor Adailton por seu apoio e compreensão nos momentos difíceis.

À Tânia (Chefe da 1ª Vara de Família) por sua compreensão nas incansáveis dispensas e a todos da família 1ª Vara, por seu carinho, amizade e principalmente pelas valiosas contribuições e incentivo.

A todos os profissionais da Kaza Nova Materiais de Construção, que permitiram conhecer suas peculiaridades.

Agradeço também a Universidade pública, gratuita e de qualidade, que esta permitindo que eu possa compreender, valorizar e fazer parte do processo de formação profissional de Administradores.

A todos, meu eterno agradecimento.

“Nunca ande pelo caminho traçado, pois ele
conduz somente até onde os outros já
foram”.

Alexandre Graham Bell

“Eles se embriagam com o trabalho, apenas
para não se verem como são realmente”.

Aldous Huxley

RESUMO

LUCAS, Suelen Angela. **A comunicação interna: um estudo de caso na empresa kaza Nova materiais de construção**, 2006. (79 fls). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Este trabalho traz uma abordagem sobre o sistema de comunicação interna nas organizações e neste caso específico foi analisada a empresa Kaza Nova Materiais de Construção. Teve como objetivo analisar a eficácia da comunicação interna segundo a percepção dos colaboradores da empresa. Na fundamentação teórica foram apontados alguns tópicos sobre a comunicação nas organizações, com destaque para a comunicação interna, os instrumentos, os meios e os canais disponíveis para as empresas modernas não perderem a competitividade de mercado. Apresentou-se, também, um breve comentário sobre a empresa Kaza Nova Materiais de Construção, seu histórico, sua área de atuação, sua estrutura organizacional e por fim seu ambiente tarefa. O estudo em questão caracteriza-se como estudo de caso, de caráter descritivo, com estudos transversais de natureza quantitativa. Foram aplicados questionários com 20 questões fechadas com 23 colaboradores de um total de 24. Após a somatória de todos os resultados obtidos na pesquisa, foram tabulados e representados em gráficos do Sistema Excel e em seguida transportados para o trabalho, onde foram analisados e comentados, de acordo com os objetivos da pesquisa. Pode-se perceber que a Empresa Kaza Nova Materiais de Construção apresenta um sistema comunicacional pouco eficiente e muito informal, onde as informações são vagas e não padronizadas, conseqüentemente fazendo com que nem todos os clientes internos estejam informados e não dominem o mesmo contexto.

Palavras-chaves: Comunicação Interna. Empresa Familiar. Sistema Comunicacional.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Papel da fonte, do sinal e do destinatário no processo de comunicação...	17
Figura 2: Mapa da cidade de Florianópolis, destacando-se os principais bairros atendidos pela Kaza Nova Materiais de Construção.....	41
Figura 3: Organograma da estrutura da empresa Kaza Nova Materiais de Construção.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de atuação na empresa	49
Gráfico 2 – Função	49
Gráfico 3 – Grau de Instrução	50
Gráfico 4 – Grau de satisfação quanto a comunicação da empresa	51
Gráfico 5 – Grau de satisfação em relação às informações recebidas	53
Gráfico 6 – Grau de satisfação quanto ao sistema de comunicação da empresa.....	54
Gráfico 7 – Importância da comunicação nos setores.....	55
Gráfico 8 – As informações apresentadas são levadas em consideração	56
Gráfico 9 – Falhas que ocorrem devido a ausência de comunicação	57
Gráfico 10 - Formas de comunicação mais importantes	58
Gráfico 11- Meio de comunicação interno mais utilizado	59
Gráfico 12 - Sistema de comunicação atende as necessidades no trabalho	60
Gráfico 13 - As informações e/ou instruções são recebidas do superior/chefe.....	61
Gráfico 14 - Como se processa a comunicação com o superior	62
Gráfico 15 - Como é a comunicação com o colega de trabalho.....	63
Gráfico 16 - As informações que são passadas pela empresa são claras	64
Gráfico 17- A ordem de serviço é prática e compreensível.....	65
Gráfico 18 - Grau de satisfação quanto ao meio de comunicação.....	65
Gráfico 19 - Avaliação em relação o modo de comunicação utilizado	66
Gráfico 20 – A forma como a comunicação interna flui na organização.....	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema.....	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Justificativa.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 Comunicação nas organizações	14
2.1.1 Importância da comunicação.....	17
2.2 Tipos de comunicação.....	19
2.3 Problemas e barreiras na comunicação.....	23
2.4 A comunicação interna.....	25
2.4.1 Princípios da comunicação interna.....	26
2.4.2 Importância da comunicação interna.....	28
2.4.3 Funções da comunicação interna.....	28
2.4.4 Instrumentos e meios de comunicação interna	29
2.4.4.1 Instrumentos de comunicação oral.....	30
2.4.4.2 Instrumentos de comunicação escrita.....	30
2.4.4.3 Instrumentos de comunicação audiovisual e eletrônica	32
2.4.5 A Comunicação interna pessoal.....	33
2.4.6 O desenvolvimento da comunicação interna.....	33
3 METODOLOGIA DO TRABALHO	35
3.1 Caracterização da pesquisa	35
3.2 População estudada	36
3.3 Método de coleta de dados	37
3.4 Tratamento e análise dos dados.....	39
4 ESTUDO DE CASO.....	40
4.1 A empresa Kaza Nova Materiais de Construção	40
4.2 Estrutura Organizacional.....	42
4.3 Ambiente Tarefa	44
5 RESULTADOS DA PESQUISA.....	48
5.1 Perfil dos colaboradores	48
5.2 Satisfação e comportamento em relação a comunicação.....	51
5.3 Avaliação dos colaboradores.....	55
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	68
6.1 Recomendações para trabalhos futuros	70
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICE.....	75

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contextualiza o tema e problema norteador da pesquisa, apresenta os objetivos que busca alcançar, configurando a oportunidade, a importância e a viabilidade do estudo.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

Nas últimas décadas que há um novo paradigma de gestão em que os recursos estratégicos das organizações saíram do chão de fábrica e passaram a ser a tecnologia, os recursos humanos e a comunicação, um número cada vez maior de meios de comunicação são colocados a disposição das organizações para tornar possível a troca de informação.

No entanto, percebe-se que na era da informação, com processos cada vez mais dinâmicos e com a necessidade de trocas cada vez mais rápidas, a comunicação, tão necessária para a sobrevivência, continua sendo um problema para as organizações.

A importância da comunicação para o ser humano e sua evolução é incontestável, pois é a forma básica e ancestral de estabelecer contato, criar e manter agrupamentos humanos, é ela a responsável pela difusão de idéias, necessidades, desejos e objetivos nos grupos. Pela comunicação o homem evoluiu, e se constitui, no maior diferencial da humanidade em relação aos animais.

Nas organizações a comunicação interna passou a ser fator decisivo para a sedimentação da cultura, dos valores e da imagem da empresa. Em outras palavras, ela é considerada um mecanismo essencial ao bom funcionamento da transmissão de informações e corresponde a uma necessidade básica, sendo uma referência para os indivíduos que compõem a organização, pois promove a dinamização das estruturas e a melhoria dos processos e resultados.

A imagem de uma empresa depende, em grande parte, da imagem que é transmitida pelos seus colaboradores. Sabe-se que somente um colaborador

informado e motivado poderá responder às críticas, explicar as dificuldades, realçar os méritos e divulgar os sucessos, atuando como divulgador positivo e com credibilidade. A grande aposta é o desenvolvimento, o aperfeiçoamento e a recriação das relações internas da organização.

Por outro lado, inovar constantemente é uma necessidade para toda empresa que disputa um mercado competitivo como é o caso da Kaza Nova Materiais de Construção. As inovações devem ser compartilhadas com os desejos e anseios de clientes internos, saber como os clientes internos estão percebendo as mudanças necessárias, apresentando a importância das inovações no campo da comunicação que, contribuirá para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Desta forma, a pergunta norteadora é:

A comunicação interna se processa de forma eficaz satisfazendo as necessidades e expectativas dos colaboradores da Kaza Nova Materiais de Construção?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a eficácia da comunicação interna segundo a percepção dos colaboradores da empresa Kaza Nova Materiais de Construção.

1.2.2 Objetivos específicos

Enumeram-se, a seguir, os objetivos específicos do presente trabalho:

- a) identificar as formas de comunicação interna utilizada na empresa Kaza Nova Materiais de Construção;
- b) verificar se os colaboradores são informados e como são informados dos acontecimentos da empresa;

- c) verificar se a forma de comunicação satisfaz as necessidades e expectativas dos colaboradores;
- d) propor sugestões para a melhoria do processo de comunicação interna.

1.3 Justificativa

Este trabalho é de grande importância tanto para a organização quanto para a acadêmica. Para a organização porque visa apresentar a situação atual em relação à comunicação interna da empresa. Para a acadêmica porque acrescentou e muito seu conhecimento, tanto em sua vida universitária como na profissional.

No que tange a viabilidade, as perspectivas foram favoráveis, pois o referido estudo da comunicação interna na empresa, a priori, não implicou nenhum custo, e não apresentou resistência ao envolvimento com a acadêmica em questão, pois tem relações familiares com a proprietária do estabelecimento. Além de possuir conhecimento de negócio e cultivar um bom relacionamento com os profissionais, facilitaram o acesso as informações e proporcionou ao projeto um alto grau de viabilidade.

A escolha desse tema deve-se, também, ao interesse pessoal pelo tema e também pela importância que tem sido concedida à comunicação no desempenho do elemento humano nas empresas modernas. A comunicação interna motiva, informa e modifica comportamentos dos colaboradores dentro de todos os setores das empresas modernas.

A priori, esta pesquisa serviu como fonte para trabalhos futuros, servindo para análise da funcionalidade da comunicação interna na empresa Kaza Nova Materiais de Construção podendo, a partir destes dados fazer um aprofundamento em projetos ou estudos de implantação de um sistema comunicacional.

Tendo apresentado o assunto e a questão central norteadora bem como os objetivos e a razão do desenvolvimento da pesquisa, propõe-se no capítulo que segue resgatar a teoria que envolve o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Elaborar uma pesquisa buscando novas informações, não quer dizer não acreditar nas informações atuais. O conhecimento se adquire com pequenas conquistas através do tempo e do registro das mesmas, que são confrontadas com o novo para serem negadas ou afirmadas.

Neste capítulo são apresentados os conceitos básicos que se fundamentam o trabalho.

2.1 Comunicação nas organizações

Um dos meios mais antigos e mais eficazes de comunicação é a presença, o contato físico, duas pessoas conversando em um mesmo local. No mundo de hoje, mais importante que o número de contatos, é a qualidade que eles têm. Isso fica cada vez mais evidente à medida que as possibilidades tecnológicas de comunicação ultrapassam a capacidade física de comunicação do indivíduo.

Segundo Bowditch (2002, p. 80) a comunicação "é freqüentemente definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a percepção do significado entre indivíduos envolvidos".

Da mesma forma Chiavenato (2000, p. 335) coloca que "comunicação é o fenômeno pelo qual um emissor envia uma mensagem a um destinatário, e vice-versa, por meio de um processo de transmissão e recepção através de um canal que os separa fisicamente".

Já para Certo (2003, p. 293) comunicação é o processo de compartilhar informações com outras pessoas. Em geral comunicação envolve uma mensagem emitida por uma pessoa para uma ou mais pessoas, resultando no entendimento comum da mensagem.

Segundo Torquato (1986), a comunicação é definida como uma troca de informações que passam em ambos os sentidos, do superior ao subordinado ou

vice-versa, em ciclo contínuo, embora muitas vezes interrompido por processos internos. Esta influência, na opinião do autor, modifica o comportamento das pessoas pela transferência de informações e o uso do instrumental dos colaboradores pela passagem de ensinamento.

Assim pode-se inferir que a comunicação não pode ser considerada apenas como uma definição única, ou seja, simplesmente como “um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da empresa”, conforme (TORQUATO, 1986, p. 31). Comunicação é a somatória de todas as atividades de transmissão de informações da empresa, ou seja, relações públicas, jornalismo, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa e marketing.

Na organização moderna a informação é um dos recursos mais importantes e valiosos, pois possui grande impacto em seu processo decisório, influenciando diretamente no seu crescimento. “Trabalhando a informação de forma correta, a empresa consegue direcionar seus colaboradores para atender, da melhor maneira possível suas necessidades e expectativas” (MANÃS, 1999, p.1). Através da informação as organizações geram maiores lucros, menores custos, melhores produtos e serviços.

O modelo tradicional para desenvolvimento de uma comunicação eficiente que, de acordo com Kotler (1998), tem nove elementos fundamentais:

- a) **emissor** - quem emite a mensagem para a outra parte;
- b) **codificação** - o processo de transformar o pensamento em forma simbólica;
- c) **mensagem** - o conjunto de símbolos que o emissor transmite;
- d) **mídia** - os canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do emissor ao receptor;
- e) **decodificação** - o processo pelo qual o receptor confere significado aos símbolos transmitidos pelo emissor;
- f) **receptor** - à parte que recebe a mensagem emitida pela outra parte;
- g) **resposta** - as reações do receptor após ter sido exposto à mensagem;
- h) **feed back** - à parte da resposta do receptor que retorna ao emissor;

i) **ruído** - distorção ou estática não-planejada durante o processo de comunicação, que resulta em uma mensagem chegando ao receptor diferentemente da forma como foi enviada pelo emissor.

Quando um desses elementos não é respeitado, o processo de comunicação enfrenta problemas difíceis de serem diagnosticados, que podem trazer sérios danos aos objetivos e resultados da empresa.

A comunicação como o processo de transmitir informação aos outros, para ser completo, segundo Certo (2003) deve ter os três elementos básicos:

- a) **a fonte/codificador:** É a pessoa na situação de comunicação interpessoal que cria e codifica informações a serem trocadas. A codificação consiste em colocar informações de uma maneira que possa ser recebida e entendida por outro indivíduo;
- b) **o sinal:** A informação codificada que a fonte pretende trocar constitui uma mensagem. Uma mensagem que foi transmitida de uma pessoa para outra é a chamada de sinal;
- c) **o decodificador/destinatário:** É a pessoa com quem a fonte está tentando trocar informações. Essa pessoa recebe o sinal e então decodifica, ou interpreta, a mensagem para determinar seu significado.

Esse processo é chamado pelo autor de comunicação interpessoal. O trabalho de Wilbur Schramm esclarece o papel que cada um dos três elementos do processo de comunicação interpessoal desempenha. Como mostra a figura 1, a fonte determina a informação que deve ser trocada, codifica essa informação na forma de mensagem e, então, a transmite a mensagem como sinal ao destinatário, que por sua vez a decodifica a mensagem transmitida para determinar seu significado e, em seguida, responde de acordo (CERTO, 2003).

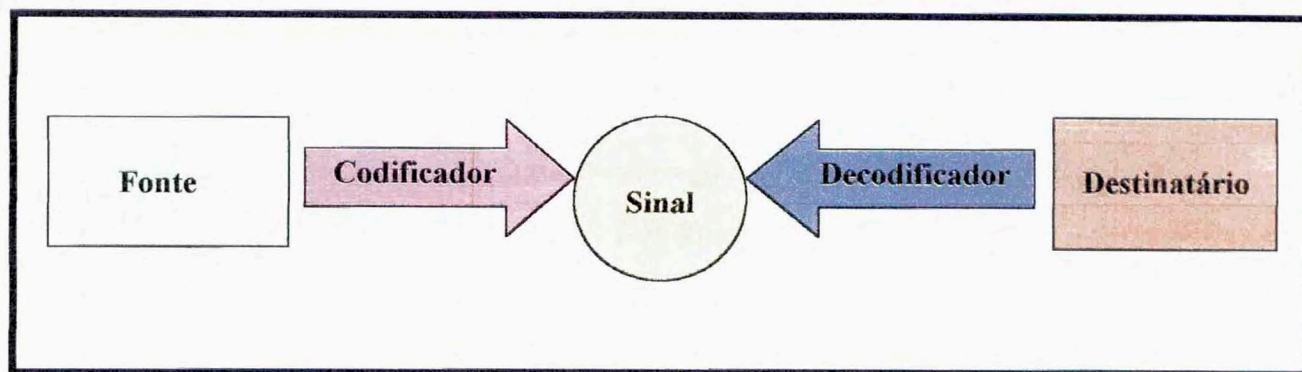


Figura 1: Papel da fonte, do sinal e do destinatário no processo de comunicação.
Fonte: Certo (2003, p. 295).

A transmissão da mensagem em si é tão simples quanto dizer ao subordinado o que as novas responsabilidades incluem. A seguir, o subordinado decodifica a mensagem transmitida pelo gerente para verificar seu significado e, então, responder de acordo.

2.1.1 Importância da comunicação

Para Stoner (1985) a comunicação eficaz é importante para os administradores por duas razões. Em primeiro lugar, a comunicação é o processo através do qual as funções administrativas de planejamento, organização, liderança e controle são levadas a cabo. Em segundo lugar, a comunicação é a atividade a qual os administradores destinam grande parte de seu tempo.

As estruturas organizacionais, com seus diversos tamanhos, sofisticação tecnológica e graus de complexidade e formalização, são criadas para ser ou tornar-se sistemas de processamento de informações. A própria criação de uma estrutura organizacional é um sinal de que as comunicações devem seguir uma determinada trajetória (HALL, 2004).

O processo de comunicação permite aos administradores desincumbir-se das responsabilidades de seu trabalho. É preciso comunicar informações aos administradores para que eles tenham base de planejamento. Cabe ressaltar, que o

processo de comunicação é, então, a base em que se assentam as funções da administração.

Segundo Hall (2004, p. 156) a comunicação é:

Fundamental para os gerentes organizacionais e suas funções. Os gerentes empregam uma proporção enorme de seu tempo nas comunicações, que usualmente, envolvem interações face a face com subordinados, superiores, pares e clientes. Em poucas palavras, o negócio dos gerentes é a comunicação.

Para Chiavenato (1994, p. 557) a importância das comunicações ou da informação para a empresa depende de quatro fatores:

- a) O grau de conflito ou de competição com meio ambiente externo;
- b) O grau de dependência de apoio interno e de unidade interna;
- c) O grau em que as operações internas e o meio ambiente externo estão racionalizados, isto é, caracterizados por uniformidades previsíveis e sujeitos a uma influência planificada, afetando os dois fatores anteriores;
- d) O tamanho e a estrutura da organização empresarial, sua heterogeneidade de participantes e diversidade de seus objetos e sua centralização de autoridade.

Quanto maior forem esses fatores cruciais, maior será a importância da comunicação para a empresa. Isto porque na empresa a comunicação é um meio de obter ação dos outros e é definida como um processo de transmitir e entender informação, sendo essencial para influenciar indivíduos e grupos a seguirem certos padrões de comportamento, para coordenar eficazmente as atividades grupais, para implantar processos de liderança e para desempenhar todas as funções administrativas (CHIAVENATO, 1994).

As comunicações são vitais e imprescindíveis em qualquer forma de vida social, principalmente nas empresas. O tipo de informação ou mensagem, os meios de transmissão, o destino, a intenção do emissor e a percepção do receptor são partes integrantes do processo de comunicação.

2. 2 Tipos de comunicação

É preciso bastante cuidado com o meio de comunicação a ser escolhido de acordo com o público interno que se pretende atingir. Para uma empresa que tem colaboradores com níveis de escolaridade diferenciados, atuando em setores que vão desde os subordinados até a diretoria, é necessária uma análise dos melhores veículos a serem utilizados.

Segundo Rabaça e Barbosa (1978, p. 382) público interno são:

Constituído das pessoas que são mais próximas da organização, instituição ou empresa. Por ordem de prioridade, classificam-se como públicos internos de interesse da empresa os seus diretores e empregados, os acionistas, os familiares dos empregados, e em alguns casos revendedores e fornecedores.

Os fluxos, métodos e canais permitem que estabeleçam diferentes tipos de comunicação na empresa. Segundo Maximiniano (2000) há três tipos de comunicação em uma estrutura organizacional, que se baseiam na direção: para cima, para baixo ou para os lados.

A comunicação para baixo vai dos níveis superiores para os inferiores da hierarquia. A comunicação para baixo geralmente tem caráter diretivo. São ordens, informações sobre políticas e programas que a administração pretende implantar, ou modificações na linha de produtos e nos métodos de trabalho. É a modalidade de comunicação predominante nas organizações autoritárias e burocráticas.

A comunicação para cima tem diferentes conteúdos, pois reporta as informações sobre desempenho e os eventos nos níveis inferiores. São especialmente os diversos tipos de relatórios e a informação produzida pela observação de desempenho e, além disso, também pode levar atitudes e sugestões dos empregados aos chefes e gerentes.

A comunicação lateral é a que ocorre entre as unidades de trabalho do mesmo nível ou entre unidades de trabalho de níveis diferentes, mas que se situam em diferentes hierarquias. Os canais de comunicação lateral de todos os tipos permitem o funcionamento dos processos interdepartamentais e a tomada de

decisão que envolve diferentes unidades de trabalho. A comunicação lateral pode ser triangular: um funcionário se comunica com seu chefe, que se comunica com outro chefe, que por sua vez se comunica com funcionário. (MAXIMINIANO, 2000).

Conforme o autor, a comunicação lateral é a que envolve diferentes unidades de trabalho e diferentes níveis hierárquicos simultaneamente. Esta é uma modalidade utilizada por empresas que utilizam alguma forma de trabalho em grupo, pois dependem desse tipo de comunicação, como qualidade total, administração de projetos e grupos de aprimoramento contínuo, entre outros.

A comunicação interpessoal em geral é dividida em dois tipos: verbal e não-verbal. Certo (2003) enfatiza comunicação verbal sendo o uso de palavras faladas ou escritas para compartilhar informações com os outros. Já a comunicação não-verbal consiste em compartilhar informações sem usar palavras para codificar pensamento. Os fatores comumente usados para codificar pensamentos na comunicação não-verbal são gestos, tons vocais e expressões faciais.

Na maior parte das comunicações interpessoais, as comunicações verbais e as não-verbais não são mutuamente exclusivas. Conseqüentemente a interpretação do destinatário de uma mensagem em geral se baseia tanto nas palavras contidas na mensagem quanto em fatores não-verbais, como os gestos e as expressões faciais da fonte.

Por outro lado, Maletzke (*apud* TORQUATO, 1986) classifica os tipos de comunicação, por ele chamado de atos comunicatórios em:

- a) comunicação direta-recíproca-privada: conversação entre dois gerentes ou dois funcionários;
- b) comunicação direta-recíproca-pública: uma assembléia geral com todos os funcionários, onde cada um exporá publicamente ao gerente, por exemplo, problemas existentes na empresa;
- c) comunicação direta-unilateral-pública: um discurso do presidente para todos os funcionários, por ocasião do aniversário da empresa;
- d) comunicação direta-unilateral-privada: uma conferência do diretor para um grupo de gerentes;

- e) comunicação indireta-recíproca-privada: conversa entre dois funcionários por telefone;
- f) comunicação indireta-recíproca-pública: troca de idéias entre um superior e subordinados, através da publicação da empresa;
- g) comunicação indireta-unilateral-privada: uma comunicação interna, escrita de um gerente para um superior;
- h) comunicação indireta-unilateral-pública: comunicação coletiva; mensagens transmitidas através de publicações para empregados.

Para Hall (2004, p.160) as organizações desenvolvem suas próprias culturas, com linguagem, rituais e estilos de comunicação. Para o autor existem dois componentes a ser considerados: vertical e horizontal.

Os padrões de comunicação vertical têm recebido muita atenção, principalmente por serem tão importantes nas operações organizacionais. Segundo o autor acima mencionado as comunicações verticais nas organizações envolvem fluxos dirigidos para o alto e para baixo.

Existem cinco elementos da comunicação para baixo. O primeiro é a simples e comum instrução de trabalho, pela qual um subordinado fica conhecendo o que deve fazer por meio de ordens diretas, sessões de treinamento, descrições de cargo ou outros mecanismos. Já o segundo elemento é mais sutil e menos freqüentemente ressaltado. Ele envolve a justificativa de uma tarefa e seus relacionamentos com o restante da organização. O terceiro elemento da comunicação é relacionado às informações a respeito dos procedimentos e práticas no interior da organização. O retorno às pessoas a respeito de seu desempenho é o quarto elemento do sistema de comunicação para baixo. Por fim, o elemento final envolve tentativas para doutrinar os subordinados para aceitar e acreditar nas metas da organização (HALL, 2004).

Cabe ressaltar que a comunicação para baixo acontece em todos os níveis. Em cada nível, ela é interpretada pelos indivíduos de modo que os fatores individuais penetram novamente em nossa percepção, à medida que as informações fluem e são interpretadas nos escalões inferiores.

Ao contrário da lei da gravidade, a comunicação nas organizações também precisa seguir para o alto, mesmo quando nada estiver indo para baixo. De acordo com Hall (2004, p. 161) a comunicação para cima:

Apresenta muitas formas. Ela pode, no entanto, ser reduzida àquilo que as pessoas dizem: a respeito de si mesmas, seu desempenho e seus problemas. A respeito de outros e de seus problemas. A respeito das práticas e políticas organizacionais. A respeito daquilo que precisa ser feito e de que modo pode ser feito.

Portanto, o volume e o tipo de informações que têm possibilidade de ser transmitidos para o alto é afetado pela hierarquia. Toda pessoa que pertenceu a qualquer tipo de organização sabe que as discussões com o chefe, o gerente do departamento, o presidente, o supervisor ou outro superior são, ao menos inicialmente, plenas, independentemente da fonte do poder do superior na organização (HALL, 2004).

As comunicações nas organizações ocorrem em outras direções além de para o alto e para baixo. A comunicação horizontal ou lateral constitui uma faceta normal e importante da vida organizacional. O foco da maioria das análises da comunicação tem se fixado no eixo vertical. O componente horizontal tem recebido menos atenção, muito embora uma proporção maior da comunicação em uma organização aparente ser desse tipo, conforme (HALL, 2004).

Estudos indicam que, quanto menor o nível na hierarquia, maior a proporção da comunicação. Isso não causa surpresa, pois, na maior parte das organizações, simplesmente existem mais pessoas a medida que o nível hierárquico diminui, conseqüentemente as comunicações afetadas por diferenças hierárquicas tornam natural que as pessoas se comuniquem com aquelas aproximadamente do mesmo nível na organização. E aqueles do mesmo nível encontram-se mais aptos para compartilhar características, tornando a comunicação horizontal até mais provável.

Além desses tipos de comunicação existem outros. Existem diversas maneiras de atingir o público interno das empresas e com os mais diferentes objetivos. Em cada caso cabe ao estrategista de comunicação estabelecer os fins e verificar qual a melhor maneira. O fato é que se torna inconcebível a idéia de uma empresa que se comunica muito, e que não olha para o seu próprio interior. Se o

trabalhador não conhece a empresa na qual trabalha e não sabe qual a filosofia que a anima, torna-se difícil estabelecer metas e passar para os consumidores e a sociedade a imagem que se deseja (TORQUATO, 1986).

2.3 Problemas e barreiras na comunicação

As barreiras à comunicação são restrições que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo o sinal emitido pela fonte de informação percorra o processo de modo a chegarão seu destino. O sinal pode sofrer perdas, mutilações, distorções, como podem também sofrer ruídos, interferências, vazamentos, e ainda ampliações. Conforme Chiavenato (1994) o boato é um exemplo típico de comunicação distorcida, ampliada e, muitas vezes, desviadas. As barreiras fazem com que a mensagem enviada e a mensagem recebida e interpretada sejam diferentes entre si.

Para o autor acima mencionado as barreiras podem ser técnicas, semânticas e humanas:

- a) Barreiras técnicas: são devidos à falhas mecânicas, obstruções físicas, disfunções tecnológicas, obstáculos concretos ou outras condições relacionadas com espaço ou distância. As barreiras técnicas geralmente se situam nos estágios de transmissão, meios e recepção do processo de comunicação.
- b) Barreiras semânticas: a semântica se refere ao estudo do significado, e o significado em uma cultura é expresso por meio da linguagem. Elas se referem às complicações decorrentes da efetiva transmissão e compreensão, são as mais evidentes nas expressões escritas e na linguagem oral, mas podem estar presentes em outras formas de símbolos, sinais e gestos.
- c) Barreiras humanas: estão relacionadas com as emoções pessoais, preconceitos, percepções, atitudes etc. As pessoas têm diferentes maneiras de perceber as mesmas coisas. As barreiras humanas estão presentes nos estágios de codificação e de decodificação do processo de comunicação.

Já Hall (2004, p.167) assegura três problemas principais de transformação das comunicações: omissão, distorção e sobrecarga.

A omissão envolve a eliminação de aspectos das mensagens e ocorre porque os receptores podem não ter condições de perceber todo o conteúdo da mensagem e recebem a transmitem somente aquilo que conseguem compreender. Já a distorção refere-se aos significados alterados das mensagens à medida que passam pela organização, tem possibilidade de ocorrer tanto nas comunicações horizontais como nas verticais. Por ultimo a sobrecarga, esse talvez seja o mais característico das organizações, ocorre quando os canais conduzem um volume de informações maior do que sua capacidade. A sobrecarga provoca omissão e contribui para a distorção, além de conduzir a outros mecanismos de tramitação e de ajuste.

Deve ficar claro que as comunicações não são perfeitas nas organizações. A consequência básica dos sistemas de comunicação existentes é que as mensagens são transformadas ou alteradas à medida que passam pelo sistema. O fato de elas serem transformadas significa que o destinatário final da mensagem recebe algo daquilo que foi enviado originalmente, prejudicando, desse modo, a intenção do processo de comunicação. (HALL, 2004).

Fatores que diminuem a probabilidade de a comunicação ser bem-sucedida são chamados barreiras de comunicação. Existem as macrobarreiras e as microbarreiras, que conforme Certo (2003, p. 296) são:

As macrobarreiras da comunicação são fatores que dificultam a comunicação bem-sucedida em uma situação geral da comunicação. Esses fatores se relacionam basicamente com o ambiente de comunicação e com o mundo mais amplo em que a comunicação acontece.

Por outro lado:

As microbarreiras da comunicação são fatores que interferem no sucesso da comunicação em uma situação específica. Esses fatores se relacionam diretamente a variáveis como a mensagem, a fonte e o destinatário da comunicação.

Um entendimento claro dessas barreiras ajudará os gerentes a maximizar seu sucesso na comunicação. Uma vez que a sociedade está mudando constante e

rapidamente, os indivíduos têm cada vez mais necessidade de informação. Em virtude dos rápidos avanços tecnológicos, a maioria das pessoas se confronta diariamente com situações complexas de comunicação. Se os gerentes tomam medidas para enfatizar a simplicidade em comunicação, os efeitos dessas barreiras podem ser atenuados. Fornecer aos integrantes da organização treinamento adequado para lidarem com áreas mais técnicas é outra estratégia para superar essas barreiras.

2.4 A comunicação interna

A comunicação interna deve viabilizar e estimular uma interação efetiva entre a organização e seus colaboradores e, também, entre os próprios funcionários, utilizando vários instrumentos de comunicação. À medida que se incorpora à comunicação integrada ela automaticamente adere às políticas globais estabelecidas para o tratamento do público interno, o que possibilitará uma maior eficiência dentro do contexto organizacional. Mas o sucesso desta operação dependerá do desenvolvimento de um trabalho organizado e constantemente avaliado. (TORQUATO, 1986).

Para o autor a comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Considerando que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro da organização, o ambiente de trabalho deve ser o mais agradável possível. A comunicação é responsável pela integração entre os diferentes setores, conectando o colaborador a tudo que acontece na "sua empresa", proporcionando uma melhor qualidade de vida no trabalho atrelado a satisfação interior, ou seja, auto-estima.

Um dos fatores decisivos para o sucesso da comunicação interna certamente é o comprometimento, como se pode observar no discurso de Kunsch (1997, p.128), onde ela diz que:

A primeira constatação que se faz é a necessidade de se considerar o setor de comunicação interna como uma área vital, integrada ao conjunto de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. É preciso haver total assimilação da idéia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos.

Ou seja, inserir a consciência de que todos são responsáveis pela comunicação. Caso contrário, os programas serão considerados fracassados, pois "o empresário atilado precisa ter no comunicador mais do que um operador, mas um assessor próximo, que tem contribuição decisiva na articulação do seu discurso e na manutenção da coerência da identidade organizacional" (TORQUATO, 1986, p. 19).

Para melhorar a comunicação interna deve ser seguida a característica da empresa e todas as mudanças necessárias que atendam sua essência. Apurar os resultados da comunicação é tarefa árdua, devendo ser realizadas permanentemente, pois o meio empresarial está sujeito a mudanças diárias ou até mesmo, em momentos de crise, em horários diferenciados.

Trabalhar a comunicação interna é muito mais que informar funcionários das decisões da diretoria e das novas regras que devem ser observadas para o comportamento em situações diversas. Exige sensibilidade para perceber que o diálogo não deve ser procurado apenas em situações de emergência, mas também manter a credibilidade dos colaboradores na organização é uma atitude democrática que contribui para a harmonia na relação capital/trabalho, líder/liderado, empresa/empregado ou, como é denominado atualmente, de colaboradores (VALSANI, 1997).

O desempenho da comunicação interna é fundamental para que os colaboradores se comprometam com os objetivos da empresa e, para isso, precisam estar constantemente informados sobre os objetivos e metas da sua organização e, ainda, terem autonomia para exercitar escolhas e opções. E para isso acontecer à empresa deve estar aberta a inovações e preocupada com o fator humano da organização.

2.4.1 Princípios da comunicação interna

A comunicação interna numa empresa deve segundo Neves (1998) visar aos seguintes objetivos:

- a) motivação dos recursos humanos;

- b) ajudar na construção de um comportamento profissional necessário às características do negócio;
- c) conhecer a opinião, os sentimentos e as aspirações dos recursos humanos;
- d) informá-los;
- e) criar embaixadores da empresa e do empreendimento.

No entender de Valsani (1997) a comunicação interna deve ter como um dos objetivos ajudar o setor de recursos humanos na troca dos sinais negativos da moral e bem-estar dos funcionários. Para tanto, é preciso saber quais são eles, diagnosticar, com razoável grau de acerto, as causas das insatisfações, angústias, frustrações, tensões e ansiedades que brotam, com frequência e intensidade, no ambiente interno das organizações. E, a partir desses dados, poder elaborar instrumentos que auxiliam nas tarefas diárias da empresa.

Atualmente algumas empresas têm despertado para o potencial da comunicação interna, como fator crítico de sucesso, aumentando os investimentos para que a comunicação empresarial seja cada vez mais eficiente. Este fato se dá não só devido aos fatores internos da organização, mas também pelo fato destas empresas preencherem cada vez mais as lacunas deixadas pelo Estado, igreja, família e demais fatores sócio-políticos que influenciam diariamente a vida do ser humano. Por isso a comunicação interna deve estar equilibrada com as políticas de recursos humanos e práticas do dia-a-dia (BAUS, 1995).

A comunicação interna como ferramenta de envolvimento e superação de resultados desperta interesse pela sua importância dentro do cenário empresarial e pelo tratamento subliminar que recebe no campo estratégico de relacionamentos de negócios no Brasil (NASSAR, 2000). Muitas vezes omissa nas organizações e colocada como segundo plano, quando deveria na verdade ser o carro chefe das operações executadas internamente.

2.4.2 Importância da comunicação interna

A comunicação interna deve ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes, coisa significativamente maior que um simples programa de comunicação impressa. Para que se desenvolva em toda sua plenitude as empresas estão exigindo profissionais de comunicação sistêmicos, abertos, treinados, com visão integrada e em permanente estado de alerta para as ameaças e oportunidades ditadas pelo meio ambiente (TORQUATO, 1991).

Hoje, a importância estratégica da comunicação nos negócios tornou-se tão grande que é impossível uma organização manter seus níveis de produtividade e lucratividade sem que institua internamente excelente processo de informação, de diálogo com seus funcionários. A existência de boa comunicação na empresa motiva à boa execução das tarefas elimina as incertezas, as ambigüidades e produz confiança e segurança.

A comunicação proporciona a reunião de partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado das estruturas, permitindo, enfim, que as cúpulas empresariais atinjam suas metas programadas (MENEGETTI, 2001). Ela desempenha um processo dinâmico que compreende a existência, o crescimento, a mudança e o comportamento de toda a organização e é determinada pela necessidade, utilidade e conveniência, tanto da parte da empresa como da parte dos que nela estão interligados, diretamente e indiretamente.

2.4.3 Funções da comunicação interna

A missão básica da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. Essa missão será atingida pela consecução integrada de metas temporais, definição de intenções a serem implementadas em espaços de tempo, e pela realização de diversos objetivos (TORQUATO, 1991).

Segundo Brum (2000) a comunicação precisa estimular positivamente os sentidos dos funcionários e permitir que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos. Sendo assim, é preciso estudar a forma e o conteúdo da comunicação. A autora destaca que o fato de se disponibilizar uma informação não representa, por si só, que houve a comunicação. Toda vez que se lança um canal de comunicação é necessário que se faça a sua divulgação e é necessário motivar o funcionário para acessá-la. Para isso a empresa deve estimular a participação do funcionário na condução do processo. O responsável pela comunicação é a direção, mas isso não impede que a responsabilidade seja dividida com parceiros das mais diversas áreas. Uma forma de provocar esta participação do funcionário é criar a figura do “agente de comunicação”, que é o responsável por levantar novidades, opiniões, reações e, principalmente, conteúdo a ser veiculado nos instrumentos de informação.

A comunicação interna é uma ferramenta na informação, satisfação e motivação do cliente interno. E isso contribui imensamente na conquista do cliente externo. A opinião do público interno tem grande influência nas opiniões do público externo.

A comunicação não se restringe a informar algo, mas abrange também ouvir o que as pessoas falam. É necessário perceber o que elas pensam e sentem, para se sentirem valorizados e conquistar seu espaço na empresa.

2.4.4 Instrumentos e meios de comunicação interna

Alguns meios são utilizados para a comunicação fluir dentro de uma organização. Serão abordadas nesta seção, algumas formas de comunicação, sejam ela escrita (por meio impresso ou eletrônico), oral, visual, eventos e pesquisas.

2.4.4.1 Instrumentos de comunicação oral

As comunicações orais são tão importantes quanto às comunicações impressas, mas não recebem tratamento compatível e os profissionais, com algumas exceções, não estão lidando dessa forma.

Para se ter idéia da importância da comunicação oral basta lembrar que elas estão na raiz dos problemas de relacionamento intersetores. As comunicações orais, tanto como as impressas, exige finalidade, canais próprios, linguagem adequada, periodicidade e oportunidade de uso e veiculação, número de interlocutores, tempo de duração de contato, espaço físico apropriado para abrigar harmoniosamente o evento e bom senso em sua realização.

Como forma oral de se comunicar tem-se o telefone, também um meio muitíssimo utilizado na comunicação da empresa. O uso do telefone favorece a comunicação informal e horizontal, pois propicia falar com um funcionário de outro setor sem a necessidade de passar pelo chefe superior. Dessa forma evita-se o desperdício de tempo entre um contato e outro, se isto fosse feito pela forma ascendente de comunicação (TORQUATO, 1991).

2.4.4.2 Instrumentos de comunicação escrita

Como forma de comunicação escrita Valsani (1997) destaca algumas como correspondência, barra de *hollerith*, manual de integração, quadro de avisos, jornal mural, caixa de sugestões, cartaz e veículo impresso periódico (*house-organs*).

As correspondências incluem as:

A *carta comercial* que é um instrumento de comunicação escrita, normalmente dirigida ao público externo, que transmitem todas as informações que se desejam, desde que bem redigida obedecendo às normas e aos padrões da língua;

O *memorando* é a comunicação dirigida especificamente para o público interno. Normalmente já existe um formulário impresso para este fim, bastando apenas preenchê-lo;

O *ofício* é quase utilizado exclusivamente no serviço público, na comunicação entre chefias e com o público interno. Sua linguagem é mais formal;

A *circular* é uma comunicação escrita de forma genérica. Quando uma mesma informação precisa ser repassada a vários destinatários. O conteúdo é informal e direto;

O *requerimento* é utilizado somente em serviço público. É uma solicitação a uma autoridade competente, em que o interessado se identifica e se qualifica no seu conteúdo.

O *telegrama* é um instrumento de comunicação rápida com todos aqueles que têm ligação com a empresa, seja ele interno, externo ou misto. Seu texto é bem curto.

O *telex* é um tipo de "comunicação telegráfica que abrange a telefonia e a datilografia, transmitida eletronicamente por meio de aparelhos especiais teleimpressores" (CESCA, 1995, p. 88).

O *fac-símile* conhecido na sua forma abreviada como "fax", é um tipo de comunicação muito rápido. Utilizando um aparelho próprio, ligado à linha telefônica, a comunicação chega a seu destinatário ao mesmo tempo em que enviada.

A barra do *hollerith* é um instrumento muito útil quando se deseja passar uma informação comum a todos, seja ela didático-educativa ou informativa. Mensagens de estímulo e motivação podem ser inseridas na barra do *hollerith*, desde que sejam curtas e objetivas.

O manual de integração tem a finalidade de integrar o funcionário ao ambiente do trabalho, deixando claros seus direitos e deveres. É o tipo de material que deve ser consultado sempre que necessário e deve estar atualizado, condizente com os objetivos e normas da empresa.

O quadro de avisos largamente utilizado nas empresas, sendo colocado em ponto estratégico. Trata-se de um veículo de comunicação interna que deve ter uma apresentação física atraente.

O jornal mural o próprio nome sugere: é um jornal no mural. Portanto, deve ser tratado como um jornal, inclusive com pauta. Entre os multimeios da comunicação

empresarial o jornal mural constitui uma das formas mais rápidas e eficientes de comunicação com os empregados.

A caixa de sugestões consiste em uma caixa onde sugestões são colocadas mediante o preenchimento de um formulário.

O cartaz tem a função de complementar um plano de comunicação. É bastante usado para transmitir instruções a respeito do trabalho e cuidados que devem ser tomados para prevenir acidentes (AZEVEDO *apud* CESCA, 1995, p. 96-97).

Por fim o veículo impresso periódico (*House-organs*) são publicações institucionais das empresas, dirigidas aos seus públicos internos e externos, tais como boletins, jornais e revistas.

2.4.4.3 Instrumentos de comunicação audiovisual e eletrônica

A comunicação audiovisual vem tomando espaço nas empresas, pois é uma forma de mostrar procedimentos de produtos ou serviços que auxiliam no treinamento ou recrutamento interno das empresas.

Os projetos de vídeo chamam atenção pela possibilidade criativa de se usar recursos modernos e equipes internas na preparação e produção dos programas, das reportagens, lembretes, notas, fatos pitorescos da vida comunitária, tudo narrado em linguagem de televisão para uma audiência que se mostra, cada vez mais, interessada. Também é um instrumento muito usado já nos dias de hoje por algumas empresas que investem em treinamento e na educação à distância. Isso é possibilitado por meio de videoconferência, onde pessoas podem assistir conferências, palestras, a partir da empresa ou de diversos locais do mundo (VALSANI, 1997).

Outro ponto de comunicação é a internet, que tem como características mais importantes para a atividade e o negócio da comunicação social a facilidade operacional. No entanto, esta forma de comunicação apresenta um baixo custo de operação e a interatividade rápida e maior pelos usuários. Uma consequência desse

processo é o *E-mail* (correio eletrônico) que possibilita a liberação de linhas telefônicas, além de outros diferenciais.

2.4.5 A Comunicação interna pessoal

A comunicação interna se destina aos públicos internos de uma organização, que é composto, sobretudo por seus colaboradores e familiares. Também podem ser considerados como público interno em alguns casos, fornecedores, parceiros de negócios, revendedores, agentes, prestadores de serviços terceirizados, profissionais autônomos, entre outros, dependendo do grau de proximidade que mantêm com a empresa (KUNSCH, 1996).

A integração do público interno é fundamental, pois quando as pessoas dispõem das mesmas informações e compreendem que são parte integrante da vida organizacional, que possuem valores comuns e que compartilham dos mesmos interesses, os resultados fluem (MARCHIORI, 1999). É de extrema importância que todos os funcionários saibam quais são os objetivos da organização, sua missão e valores. Desta forma todos se sentem parte do empreendimento, dedicando-se mais e contribuindo com sugestões e críticas.

2.4.6 O desenvolvimento da comunicação interna

Para o desenvolvimento da comunicação interna é necessário que, primeiramente, se defina algumas premissas como: quantos colaboradores são, que informações procuram, que meios são mais ajustados para fazer circular informações, qual a melhor relação custo/qualidade do meio. São questões que podem resumir-se pela opção de valorizar-se a cultura da organização e tudo o que esta pressupõe de melhoria estratégica.

À medida que a comunicação interna vai sendo valorizada novos recursos e práticas são desenvolvidos e adotados pelas organizações. Além disso, é também uma ferramenta muito útil para o desenvolvimento de uma visão saudável na

organização, auxiliando na promoção e disseminação das políticas formadoras da cultura organizacional e da qualidade de vida no trabalho.

Mais do que comunicar e promover a equalização da cultura e dos objetivos organizacionais em todos os seus níveis, à comunicação interna também torna consciente a importância do papel e do comprometimento de cada colaborador para o sucesso coletivo. Serve, também, para estreitar a faixa de discernimento exigido para cada indivíduo, possibilitando a organização e a seus colaboradores formar um posicionamento que lhes permita atuar com maior consistência para a realização dos objetivos. (KUNSCH, 1997).

A fundamentação teoria resgatada se dedicou a explicitar a base teórica orientadora da investigação. O próximo apresenta elementos do método científico descrevendo como foi realizada a aquisição dos dados e informações.

3 METODOLOGIA DO TRABALHO

Realizar uma pesquisa científica não quer dizer obrigatoriamente, descobrir algo, mas sim, “trata-se de um trabalho demorado e racional de ordenamento de idéias e de busca de melhor forma de expressá-las”. (BARRETO; HONORATO, 1999, p. 57), e compreende um conjunto detalhado de métodos e técnicas necessárias para alcançar os objetivos propostos.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso que segundo Gil (1996, p.59) “baseia-se no aprofundamento de casos particulares, ou numa análise intensiva de uma única organização real, procurando reunir informações tão numerosas e detalhadas quanto possíveis, a fim de apreender a totalidade de uma situação”.

A referida pesquisa teve caráter descritivo, com estudos transversais de natureza quantitativa. Descritiva por tratar-se de estudo e descrição das características do processo de comunicação interna na Kaza Nova Materiais de Construção. (GIL, 1996, p.46).

Uma das características da pesquisa descritiva, segundo Gil (1996, p. 46) é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistêmica. Sendo que neste tipo de pesquisa o pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, o que quer saber, e como fará para atingir o desejado.

Neste contexto, seguida orientação de Gil (1996) uma corrente metodológica de coleta e análise de dados e tratamento de informações foi aplicada neste estudo: o quantitativo. A pesquisa de natureza quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística. “O objetivo da pesquisa quantitativa é quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo”. (MALHOTRA, 2001, p.155).

De acordo com Richardson (1999, p.70),

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

Neste caso, a quantificação foi empregada tanto na coleta quanto na análise dos dados. Na coleta foi utilizado um instrumento com perguntas fechadas que foram analisadas segundo técnica estatística e apresentados em frequência absoluta e relativa.

O método quantitativo representa, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências do meio. Sendo que o método quantitativo difere do qualitativo à medida que este emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema.

3.2 População estudada

Um passo importante da pesquisa consiste na decisão de quem se vai pesquisar. Segundo Barbetta (1998) população alvo consiste no conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo, ou seja, são os elementos para os quais desejamos que as conclusões da pesquisa sejam válidas. Nesta pesquisa tem-se como população alvo 26 pessoas que atuam na organização, sendo 2 proprietários, 4 gerentes e 20 colaboradores.

Já a população acessível, é “o conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo e que são passíveis de serem observados, com respeito as características que pretendemos levantar” (BARBETTA, 1998, p.19). Neste sentido, população acessível foi de 23 colaboradores, sendo que os questionários foram distribuídos individualmente.

3.3 Método de coleta de dados

O método de coleta de dados determina a maneira como os dados serão capturados. Vergara (1998) diz que para realizar uma pesquisa, os dados podem ser obtidos através de vários instrumentos como: observações, questionários e através de dados secundários. Cada um deles apresenta vantagens e desvantagens e cabe ao pesquisador, com base no problema pesquisado, decidir qual o mais adequado ao seu tipo de pesquisa.

A observação participante e não participante é um instrumento de coleta, considerado como um "exame minucioso ou a mirada atenta sobre um fenômeno no seu todo ou em algumas de suas partes" (RICHARDSON, 1999, p. 259). Segundo Mattar (2001) observação não participante "é aquela em que o observador não faz parte do que está sendo observado". Neste caso foi utilizado a observação não participante, apesar de a acadêmica em questão já ter trabalhado na organização, bem como por ter laços familiares com os proprietários possuindo intimidade com o cotidiano da empresa, as pessoas nele envolvidas e seu ambiente em geral.

O questionário utilizado foi construído de perguntas de múltipla escolha, portanto perguntas fechadas abrangendo várias facetas de um mesmo assunto. Perguntas dicotômicas são aquelas que o informante escolhe sua resposta entre duas opções: sim e não; elas apresentam vantagens na facilidade e rapidez na aplicação na tabulação e análise e pouca possibilidade de erros; e perguntas de estimação que "consistem em emitir um julgamento através de uma escala com vários graus de intensidade" (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 206).

O questionário possibilita ao entrevistado "entender o que se pergunta e optar pelo item que melhor se aproxima de sua opinião" (BARRETO; HONORATO, 1999, p. 75), além de possibilitar medir com mais exatidão os dados fornecidos.

O desenvolvimento de um questionário adequado exige não só experiência em pesquisa, mas também um bom conhecimento sobre o comportamento do colaborador. Uma das vantagens do questionário é que ele é um método flexível, econômico, rápido e fácil de ser aplicado.

O questionário neste estudo, foi constituído de uma série ordenada de perguntas, sobre o perfil, o comportamento e a avaliação dos colaboradores quanto ao sistema comunicacional.

As perguntas referentes ao perfil têm como objetivo descrever as características do pesquisado, como por exemplo: tempo que atua junta a empresa, qual a função que desempenha na organização, qual o grau de escolaridade.

Já as perguntas comportamentais buscam identificar como é o comportamento do pesquisado.

Por fim, as perguntas avaliativas levantam informações sobre as escolhas e preferências do pesquisado.

O pré-teste do instrumento de coleta de dados consiste, segundo Mattar (2001) em saber como ele se comporta numa situação real de coleta de dados. Na realização do pré-teste, o instrumento de coleta de dados foi submetido à apreciação de 3 professores do departamento da administração. Neste sentido, foi apresentada uma observação e sugestão de mudança para o instrumento de pesquisa, assim sofreu alteração somente a questão 2, com o intuito de excluir o item 1, ou seja proprietários, pois os mesmos não fazem parte da população acessível. Neste contexto, o item 3 foi excluído do instrumento.

Foi aplicado um total de 20 questões, a de 23 colaboradores, sendo este considerado a população acessível, já que não fizeram parte os proprietários e um colaborador que não respondeu o instrumento. Foi realizado no período de 24 a 28 de outubro de 2005. A pesquisa foi realizada após o horário do expediente, em virtude de alguns funcionários não terem como interromper a atividade para responder o questionário, sendo que estes levaram o questionário para casa e tiveram um período de 4 dias para responder. Os questionários foram entregues por loja, ou seja, o gerente de cada loja ficou responsável de entregar e recolher os questionários.

Por ultimo os dados secundários, que segundo Mattar (2001, p.68) "são os dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e, algumas vezes já analisados, ou seja, informam o que estão a disposição pra consulta". Os dados secundários foram coletados em revistas especializadas, *sítes* da internet, livros, periódicos, bem como em documentos internos da Kaza Nova Materiais de Construção.

3.4 Tratamento e análise dos dados

Levantados os dados, foi feita a análise, que “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores” (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 167).

Após a execução do questionário o mesmo foi recolhido junto aos pesquisados para ser avaliado e preparado. Segundo Malhotra (1999, p.394) “a preparação dos dados começa com uma verificação preliminar do preenchimento de todos os questionários e da qualidade da entrevista”. O tratamento dos dados é uma opção do pesquisador, sendo que este pode ser feito no computador ou mesmo manual.

Segundo Mattar (2001) as respostas ilegíveis, com rasuras devem ser classificadas como nulas ou sem resposta, com apresentação nos respectivos resultados e cabe durante todo o processo de análise de dados o pesquisador manter-se neutro, para não influenciar nos resultados da pesquisa. No referido instrumento não houve resposta nula, em virtude dos questionários não terem apresentado rasuras.

Nesta pesquisa o tratamento dos dados foi feito de forma computadorizada. Após a somatória de todos os resultados os dados foram tabulados e representados em gráficos do Sistema Excel e em seguida transportados para o trabalho, onde foram analisados e comentados, de acordo com os objetivos da pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 A empresa Kaza Nova Materiais de Construção

A empresa Kaza Nova Materiais de Construção, cuja denominação social é Adriana Mattos Silveira Ltda ME, foi constituída em 1992, contando com dois sócios proprietários, Nailson Silveira e Adriana Mattos Silveira. Sua sede é em Florianópolis – SC, sito na Rodovia João Gualberto, nº 7720, tendo como seu primeiro objetivo atender o público local quanto a produtos relacionados com a construção civil. Desde então a Kaza Nova Materiais de Construção conquistou o reconhecimento de sua clientela pela qualidade no atendimento e pelos produtos oferecidos pela empresa no ramo de construção civil, buscando sempre ênfase na inovação e qualidade, sendo pioneira do ramo no seu bairro.

Além de suas metas estarem voltadas para a qualidade de seus produtos, atendimento ao mercado consumidor, ela tem compromisso de estar oferecendo conhecimento aos seus colaboradores e clientes através de palestras ministradas por profissionais qualificados.

A postura profissional também é uma condicionante fundamental para esta loja, que prima pela habilidade social de seus profissionais no tocante a capacidade de se relacionar, trabalhar em equipe e encantar o cliente.

Hoje, a empresa conta com 3 filiais distribuídas em bairros vizinhos, com um quadro funcional que no início contava com apenas o casal proprietário, hoje ampliou para 24 funcionários, todos especializados nos seus respectivos cargos.

Atualmente a área de atuação da empresa abrange praticamente a cidade de Florianópolis, no entanto tem como projeto para 2006 expandir o trabalho para as principais cidades de Santa Catarina.

Assim, a empresa conta com sua matriz no Bairro Rio Vermelho e com 3 filiais, uma no próprio bairro Rio Vermelho fundada em 1997, uma no bairro Ingleses fundada em 2000 e outra no bairro Barra da Lagoa fundada em 2003. A figura 2 mostra o mapa da cidade de Florianópolis e os bairros atendidos pela empresa.

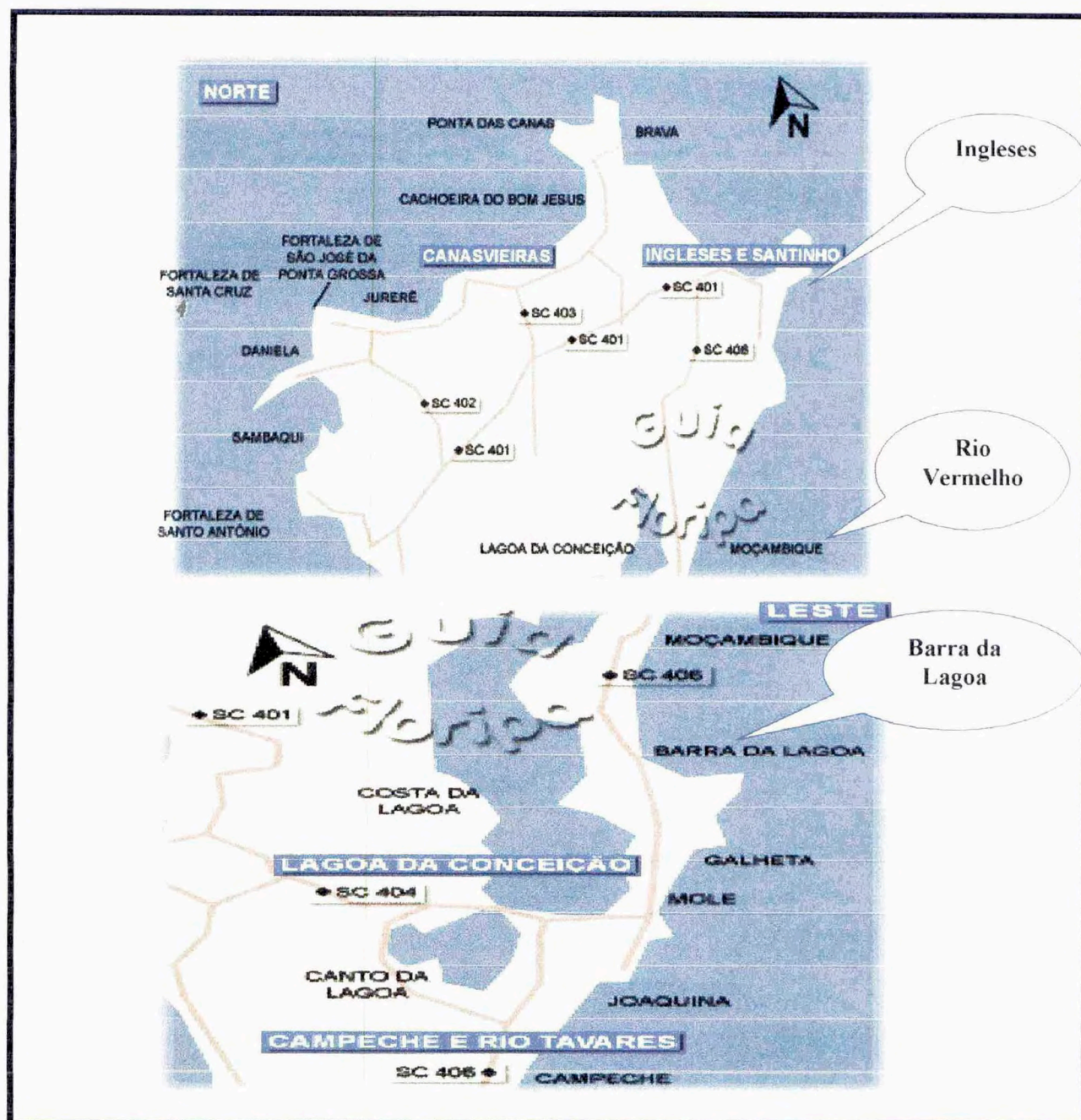


Figura 2: Mapa da cidade de Florianópolis, destacando-se os principais bairros atendidos pela Kaza Nova Materiais de Construção.
 Fonte: Guia Floripa (2005)

4.2 Estrutura Organizacional

Estrutura organizacional é a divisão da organização em níveis, levando-se em consideração alguns critérios como funções, produtos, geográfico e de clientela.

Segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) a estrutura formal da organização reflete o tipo de plano de jogo que a administração deve estabelecer para atingir os objetivos da organização.

Na montagem da estrutura de uma empresa, segundo Lacombe e Heilborn (2003), o primeiro passo deve ser a determinação do critério de departamentalização, que segundo eles em empresas de grande porte são muito usados os critérios de produto, geográfico e de clientela. Nas empresas pequenas e médias, quase sempre usam o critério funcional.

A Kaza Nova Materiais de Construção, sendo uma empresa pequena, não apresenta uma estrutura organizacional estrutura segundo critérios determinados por Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) ou por Lacombe e Heilborn (2003), e encontra-se estruturada conforme mostra o organograma na Figura 3.

Num organograma, cada retângulo representa uma divisão de trabalho e o modo como as tarefas são departamentalizadas. Os organogramas são úteis para mostrar a estrutura formal da organização e quem é responsável por determinadas tarefas.

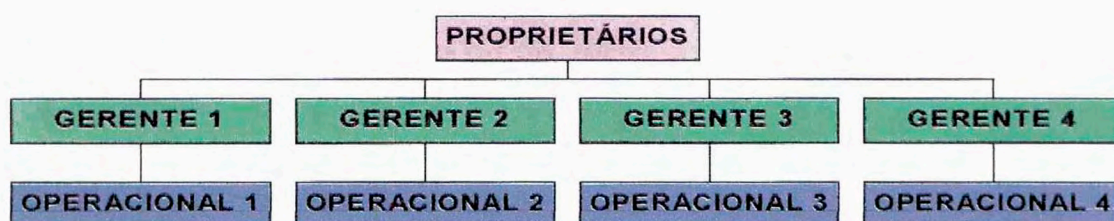


Figura 3: Organograma da estrutura da empresa Kaza Nova Materiais de Construção. Fonte: Kaza Nova Materiais de Construção.

Analisando o organograma da Kaza Nova Materiais de Construção percebe-se que possui três níveis hierárquicos:

- a) pela cúpula estratégica, representados pelos proprietários;
- b) nível intermediário ocupado pelos gerentes da matriz e das três lojas; e
- c) nível operacional, representados pelos colaboradores que atuam no atendimento aos clientes, no almoxarifado, no carregamento dos caminhões, na entrega e distribuição dos materiais adquiridos pelos clientes e também pelas pessoas que atuam no setor administrativo da empresa.

Pode-se dizer também que no nível operacional existe uma divisão do trabalho bem clara, bem como diferenciação do trabalho, já que as atividades desempenhadas pelos colaboradores do nível operacional são específicas. A empresa não possui assessores de apoio, bem como nenhuma tecnoestrutura conforme as 5 partes de uma estrutura organizacional preconizada por Mintzberg.

A parte chave da estrutura para Mintzberg (1995) é a cúpula estratégica, pois o poder sobre todas as decisões importantes e estratégicas tendem a ficar nas mãos dos proprietários. As comunicações fluem informalmente, a tomada de decisão é flexível e rápida e esse tipo de estrutura tende a ser utilizado em organizações novas.

A empresa em estudo ainda não apresentou problemas relacionados a sua estrutura, sendo uma estrutura enxuta e simples, mais fácil de adaptar-se às mudanças, inclusive apresentando um crescimento.

Nesse momento cabe salientar que as pequenas empresas segundo Bennis, (apud PINHEIRO, 1996), apresentam algumas vantagens como:

- a) são enxutas, ágeis, dinâmicas e flexíveis, portanto não-burocráticas;
- b) estão mais próximas de seus clientes;
- c) são mais sensíveis às mudanças na demanda do mercado;
- d) geralmente são administradas pelos próprios proprietários;
- e) proprietários e funcionários têm conhecimento do negócio;
- f) os funcionários são motivados a conhecer seus papéis dentro da organização e contribuem para o desempenho geral da empresa;
- g) possui um sistema de comunicação eficiente;
- h) atraem os indivíduos mais criativos, energéticos e empreendedores;

- i) desenvolvem um único produto ou linha de produtos relacionados e,
- j) tem uma produção pequena, o que permite a personalização dos produtos e um controle maior de qualidade.

Além disso, as pequenas empresas tem uma estrutura enxuta e um estilo de gerenciamento de livre fluxo que incentiva a capacidade de empreendimento, de envolvimento, de motivação e de empenho dos funcionários, que se identificam com a missão do estabelecimento.

Observa-se também na empresa a grande dependência de todos em relação ao principal executivo, que toma todas decisões relevantes, planeja e monta estratégias para alcançar os objetivos e caso houver necessidade de afastar-se das atividades certamente a mesma sofreria sérias conseqüências, podendo até mesmo se desestruturar.

4.3 Ambiente Tarefa

Pôr estar mais diretamente relacionado ao contexto da organização, o ambiente tarefa preconiza características que baseiam-se no perfil de suas relações organizacionais — consumidores, concorrentes, fornecedores e grupos regulamentadores.

Os consumidores são os clientes da empresa, os usuários dos produtos e serviços da organização. Para Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998) são uma parte crítica do microambiente, pois seus valores preferências e necessidades tendem a mudar com o tempo e as organizações precisam prestar atenção a esses fatores para poder sobreviver.

Este setor é também chamado de mercado, e se encarrega de absorver os resultados da atividade industrial ou de serviços. É a própria razão da existência das empresas, sem eles não haveria compradores, não haveria lucro. Por esta razão é que as organizações procuram saber as suas necessidades ou anseios, de forma a oferecer produtos que os agradem, e que conseqüentemente eles adquiram.

Os principais clientes da Kaza Nova Materiais de Construção são os pedreiros, os carpinteiros, os encanadores, os eletricitas, os arquitetos, os engenheiros, as construtoras, os Jardineiros, os paisagistas.

Já os concorrentes são as empresas que concorrem entre si para a conquista do mercado e colocação de seus produtos ou serviços. Segundo Lacombe e Heilborn (2003) produzem bens ou serviços iguais, semelhantes ou sucedâneos, visando aos mesmos consumidores ou usuários: competem pelos mesmos recursos junto aos mesmos fornecedores.

Tanto o mercado (clientes e usuários) quanto os recursos (financeiros e mão de obra) compõem este setor, uma vez que o mercado concorrente, empresas que concorrem entre si para conquistar o mercado onde venderão seus produtos e/ou serviços. Portanto, é fundamental dar atenção às atividades e atitudes tomadas pela concorrência, de forma a não ser surpreendido e ficar imobilizado frente às condições por elas impostas. Ao mesmo tempo, deve tentar antecipar-se com medidas inovadoras a fim de surpreendê-las.

O mercado é competitivo, e a empresa para sobreviver concorre com outras para obtenção dos recursos e para colocação de seus produtos ou serviços no “páreo”. No entanto, para aumentar sua fatia no mercado, a empresa tem que prestar serviços ou fabricar produtos melhores que os concorrentes, de maneira a satisfazer seus clientes. Se o produto e o preço são iguais, deve haver algum diferencial que dirá qual o melhor negócio, ou seja, a qualidade do produto ou serviço.

Pode-se salientar alguns dos principais concorrentes da empresa analisada, já que a quantidade de concorrentes é muito grande, citando alguns deles a seguir:

- a) 3 Três A Materiais de Construção e Terraplanagem.
- b) Constru RS.
- c) Nery Materiais de Construções.
- d) Casarotto.
- e) Luzar.
- f) Cassol.
- g) Casas da Água.

Os fornecedores são os fornecedores de recursos para a empresa, que tanto podem ser materiais como financeiros. É à parte do ambiente de tarefa encarregada de suprir a necessidade de insumos despendidos na operação da empresa. É de suma importância que se tenha um bom conjunto de fornecedores de forma a adquirir insumos de qualidades, e no tempo certo.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003) fornecedores são supridores de recursos: capital, mão-de-obra, materiais, equipamentos, serviços e informações.

Considera-se como fornecedores da Kaza Nova Materiais de Construção as empresas que fornecem produtos para a organização. Para melhor entendimento listaremos algumas empresas fornecedoras e seus produtos:

- a) Killing – tintas.
- b) Famastil – ferramentas.
- c) Ceramfix – rejunto e argamassas.
- d) Akros – tubos.
- e) Delta Metais – torneiras e registros.
- f) Votorantim – cimentos e argamassas
- g) Duragres – pisos e cerâmicas.
- h) Anjo – solventes e linhas automotivas.

Pertencem aos grupos regulamentadores, o governo, sindicatos, associações, entre outros. São as instituições que de alguma forma regulam e impõem restrições ou controle sobre as atividades da empresa, definindo uma linha de comportamento a ser seguida por elas, fiscalizando sua execução.

Instituições que de alguma maneira impõe limitações ou restrições à atividade da empresa, pode ser fiscalizando ou controlando suas atividades, ou especificando o modo como deve agir. Segundo Lacombe e Heilborn (2003), são entidades que impõem controles, limites e restrições à ação da organização: governo, meios de comunicação de massa, sindicatos, associações empresariais e de classe e organizações não governamentais, por exemplo.

Pode-se citar algumas instituições regulamentadoras das atividades da Kaza Nova Materiais de Construção:

- a) Prefeitura Municipal – expede alvará de licença para funcionamento da empresa.
- b) Vigilância Sanitária – expede o alvará sanitário.
- c) Junta Comercial – contrato da empresa.
- d) Receita federal – cartão de CGC.
- e) Estado – inscrição estadual.
- f) Jucesc – responsável pelo cadastro de contribuinte do ICMS, junto a Secretaria da Fazenda.
- g) Corpo de Bombeiro – os funcionários deste órgão fazem uma vistoria no local e se forem atendidas as exigências solicitadas eles liberam o local para funcionamento.

As lojas de materiais de construção, assim como toda empresa, possui regras a seguir que lhe são estabelecidas pelo governo, sindicatos, associações, entre outros. Essas instituições regulam e impõem restrições e controles sobre as atividades dos profissionais da organização, como afirma Chiavenato (1994).

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos por meio da pesquisa realizada com os colaboradores da empresa Kaza Nova Materiais de Construção, para identificar se a comunicação interna se processa de forma eficaz, satisfazendo as necessidades de seus usuários.

A comunicação empresarial é importante como qualquer outro setor da empresa e quando bem administrada se transforma em vantagem competitiva. Dessa forma, as organizações e seus gestores passam a representar uma imagem que está permanentemente direcionada a seu público.

5.1 Perfil dos colaboradores

Os colaboradores são os elementos essenciais para o funcionamento da organização. Para fazer um planejamento adequado é necessário conhecer o perfil dos colaboradores. Assim, a pesquisa mostra que o tempo de atuação dos colaboradores da empresa é bem variado, desde contratações mais recentes, com menos de um ano até funcionários com mais de cinco anos de trabalho na Kaza Nova Materiais de Construção.

De acordo com o gráfico 1, pode-se observar que 35% dos colaboradores da empresa atuam num período inferior de 1 (um ano), 39% com mais de 5 anos e 13% de 3 a 4 anos. Cabe observar que com a ampliação da estrutura das filiais, houve a necessidade da contratação de mão-de-obra para atender a demanda da empresa, daí o alto índice de colaboradores que atuam menos de 1 (um) ano.

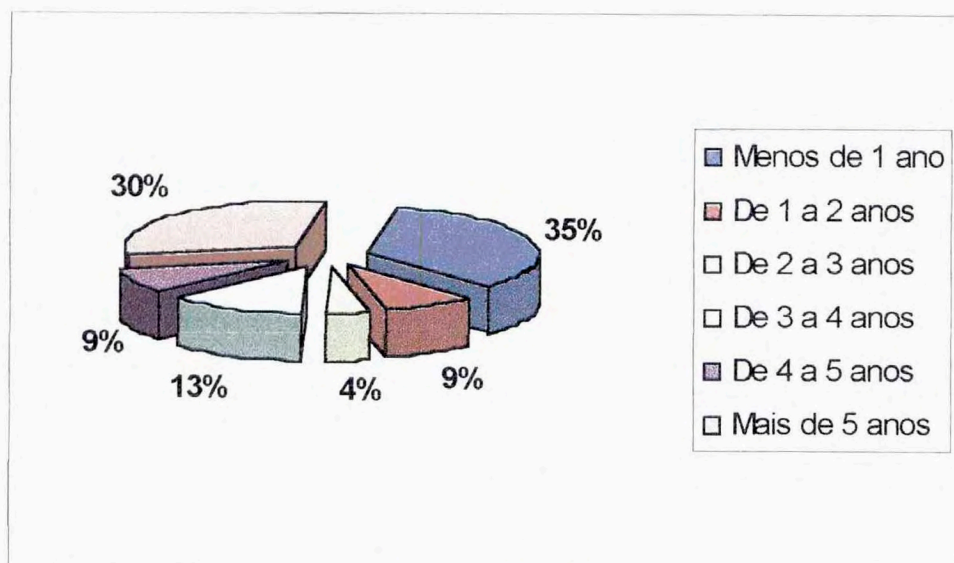


Gráfico 1 – Tempo de atuação na empresa

Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005

Nas organizações, os colaboradores desempenham as diversas funções e atividades. Na empresa Kaza Nova Materiais de Construção existem duas funções, a de gerência e de colaborador.

O gráfico 2, demonstra que 87% dos pesquisados são colaboradores da empresa e atuam no nível operacional, enquanto que 13% atuam no cargo de gerência. Na empresa em estudo, o maior grupo de pessoas é formada pelos colaboradores, que desempenham funções de motorista, balconista, atendentes do almoxarifado, auxiliar de motorista, distribuição e controle.

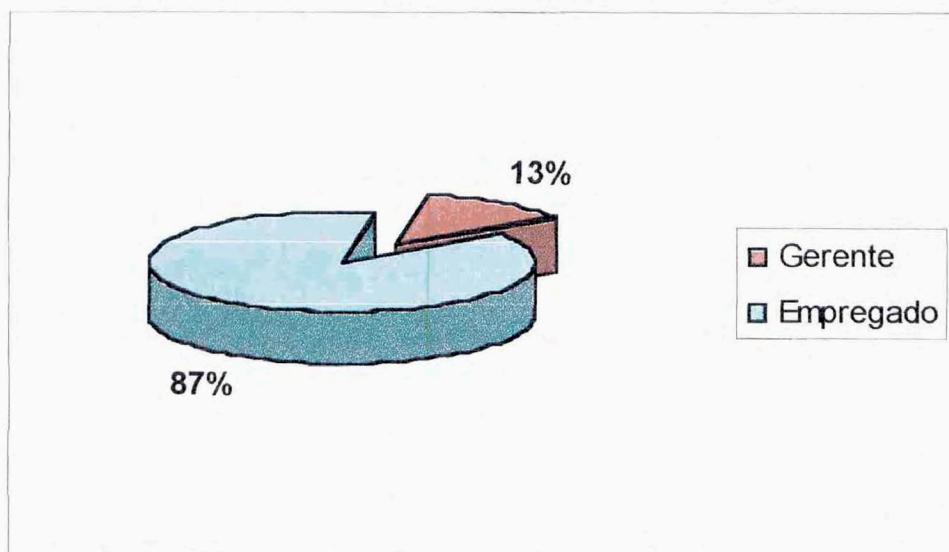


Gráfico 2 – Função

Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005

O público é o segmento específico da comunidade com o qual se deseja estabelecer a comunicação, um recorte da sociedade. Para Meneghetti (2001, p.45) segmentação “significa dividir o público da organização em subgrupos constituídos por pessoas que guardam, entre si, interesses e características comuns”. Sendo que cada tipo de segmento, como gerente e colaborador têm informações específicas com destinos diferentes.

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, o nível de instrução dos colaboradores é fundamental para que se possa estabelecer uma comunicação formalizada, dessa forma ser compreendida e repassada sem alterações para o seu destino.

O gráfico 3, apresenta que o grau de instrução dos pesquisados é: 44% Ensino Médio Completo, 18% Ensino Fundamental (5^a a 8^a) e 17% Ensino Médio Incompleto. Assim, pode-se constatar que a empresa ainda apresenta um índice de escolaridade baixo predominando o Ensino Médio.

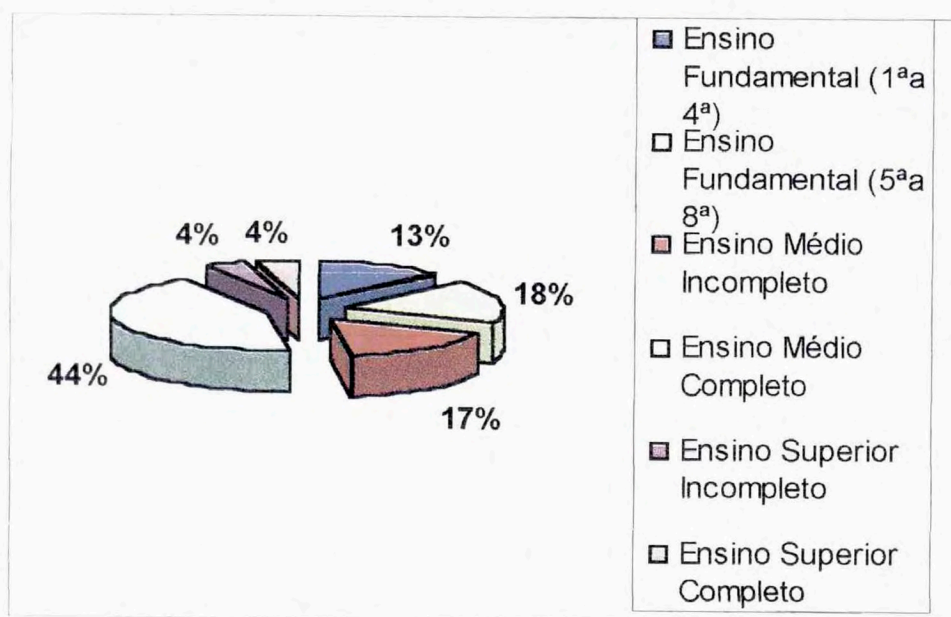


Gráfico 3 – Grau de Instrução

Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005

A educação continuada e o treinamento nos dias de hoje, se tornam necessários para que as empresas possam investir em projetos inovadores e diferenciados, com produtos e serviços competitivos no mercado.

Na Kaza Nova Materiais de Construção até o ano de 2003, não havia exigências para a contratação de pessoal a nível de escolaridade e dessa forma o grau de escolaridade não era considerado fator diferencial. A partir desta data, os colaboradores para ingressar no quadro da empresa devem possuir o Ensino Médio completo, dentre outras referências, como conhecimento de informática e experiência na área.

5.2 Satisfação e comportamento em relação a comunicação

Para o crescimento de qualquer organização no mercado, a satisfação dos seus colaboradores é fator fundamental. A satisfação deve ser motivada através de ferramentas de trabalho para que o empregado tenha condições ambientais de trabalho, dentre estas se destacando a comunicação que ocorre com o superior ou mesmo entre colegas.

O grau de satisfação em relação à comunicação entre a empresa e o colaborador pode ser observado no gráfico 4, onde 62% dos pesquisados estão satisfeitos, 17% totalmente satisfeitos e 17% pouco satisfeitos.

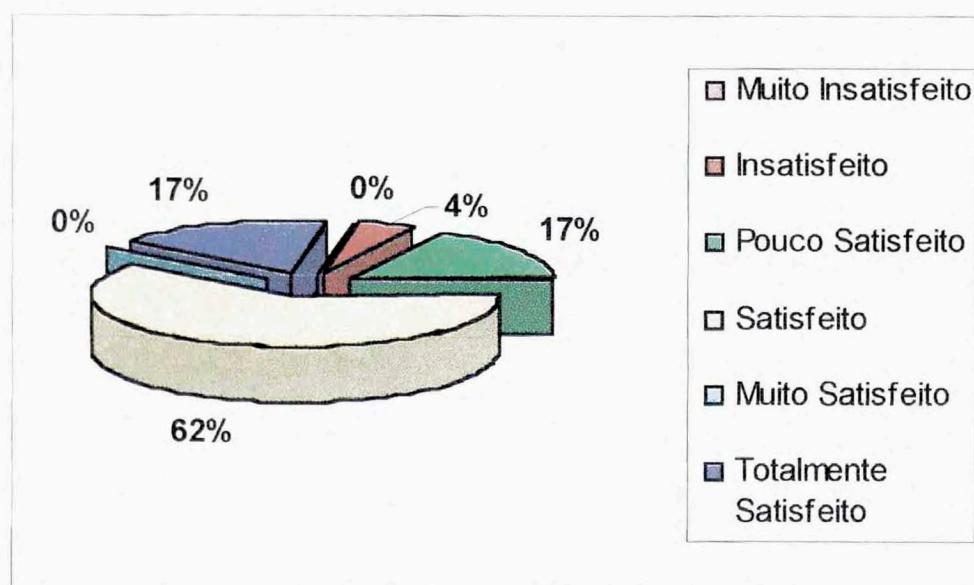


Gráfico 4 – Grau de satisfação quanto a comunicação da empresa
 Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005

A comunicação utilizada dentro da empresa com o funcionário é uma ferramenta de informação, satisfação e motivação do cliente interno. No entanto, isso contribui imensamente na conquista do cliente externo, pois a opinião do público interno é o espelho para que o público externo possa construir uma imagem positiva da empresa. Como mostra o gráfico 4, a maioria dos colaboradores da Kaza Nova Materiais de Construção se apresenta satisfeita com a comunicação atualmente utilizada.

Quanto ao grau de satisfação em relação às informações que recebem da empresa, conforme mostra o gráfico 5, 58% dos pesquisados está satisfeito, 17% muito satisfeito e pouco satisfeito.

O que se percebe, é que a boa gestão depende fundamentalmente do acesso às informações. Seria ingenuidade esperar que as pessoas exerçam um bom julgamento sobre o emprego de seu tempo e de outros recursos disponíveis, se elas não compreendem o que se passa dentro da empresa. Os integrantes das organizações competitivas compartilham amplamente as informações relevantes e estas devem ser repassados aos interessados de forma rápida sem perda de informações. (MENEGETTI, 2001).

Na empresa estudada, a maioria dos colaboradores está satisfeito em relação a atual forma/meio de comunicação disponibilizado. No entanto, devem-se identificar novas formas de comunicação para atingir toda organização, de forma fácil, rápida, econômica, para que não ocorram mais ruídos, falhas com pedidos e entrega de produtos aos clientes, pois a desinformação afeta a produtividade bem como o atendimento da empresa.

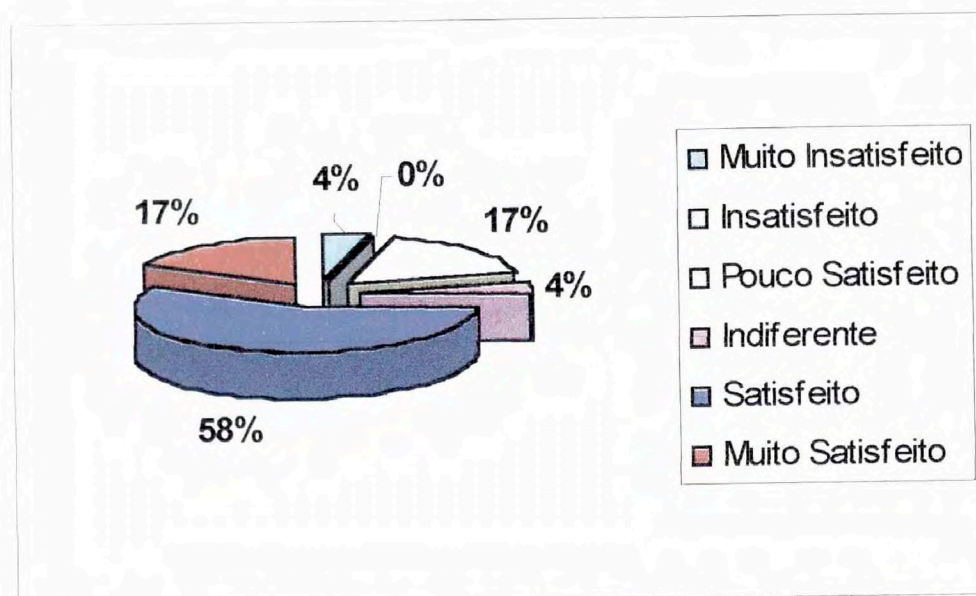


Gráfico 5 – Grau de satisfação em relação às informações recebidas
 Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005.

A Satisfação em relação ao sistema de comunicação interna da empresa está representada no gráfico 6. Assim, 43% dos pesquisados estão satisfeitos, 22% totalmente satisfeitos e 17% pouco satisfeitos em relação ao sistema de comunicação adotado pela empresa.

Lacombe e Heilborn (2003) salientam que o sistema comunicacional que é adotado nas organizações deve atender as necessidades dos usuários e da empresa, para que este possa ser utilizado por todos os integrantes da organização em todos os processos. Deve ainda ser um instrumento de fácil utilização, para que se possa fazer um controle efetivo de estoque, de logística e distribuição.

No entanto, o resultado da pesquisa mostra que o sistema adotado pela empresa em estudo atende as necessidades dos colaboradores, mas ainda é considerado deficiente em relação aos sistemas disponibilizados pelo mercado.

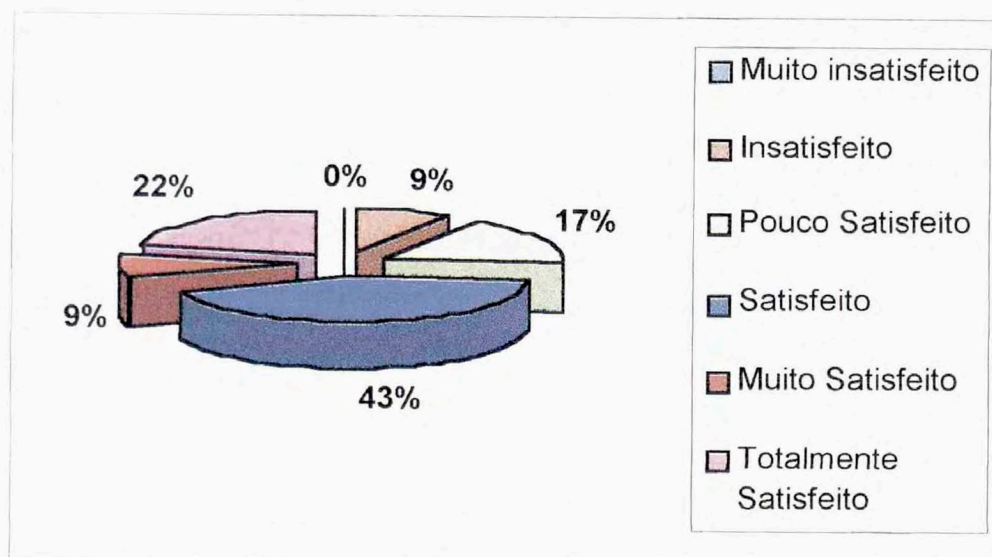


Gráfico 6 – Grau de satisfação quanto ao sistema de comunicação da empresa
 Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005.

Kunsch (1997) enfatiza que a empresa deve adotar a melhor forma e meio para que os colaboradores se sintam valorizados, respeitados e assim contribuir para a melhoria do processo. Na Kaza Nova Materiais de Construção, esta é uma das prioridades para o gerenciamento da rotina, da qualidade de produtos e serviços prestados.

A comunicação dentro das empresas deve integrar todos os setores, para que a informação seja utilizada em tempo real, sem perda de dados. Para os pesquisados, o nível de importância da comunicação para que os setores trabalhem juntos, é visualizado no gráfico 7, onde 91% consideram muito importante e somente 9% importante. Assim, observa-se que todos os colaboradores têm conhecimento da importância que a comunicação representa dentro de uma organização.

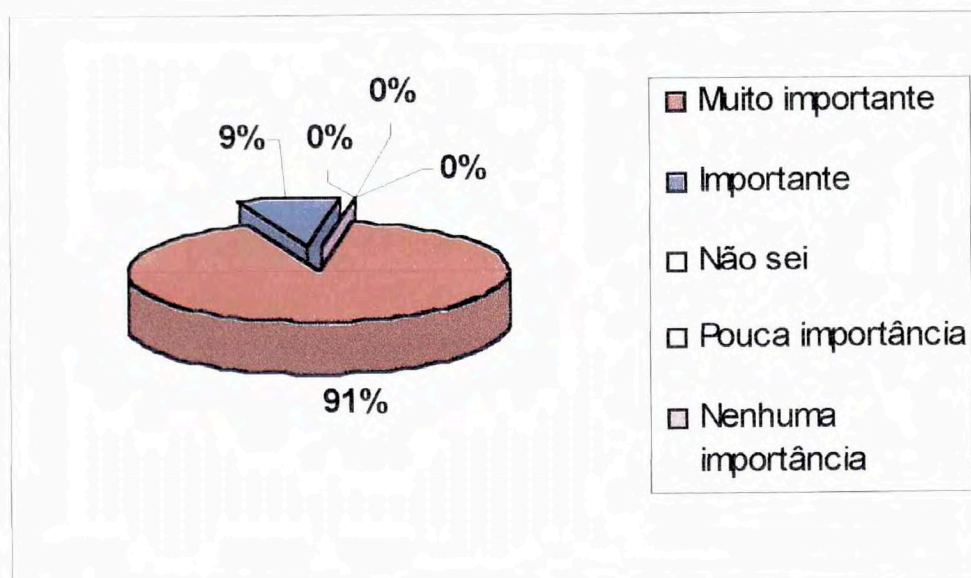


Gráfico 7 – Importância da comunicação nos setores

Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005.

A comunicação desempenha um processo dinâmico que compreende a existência, o crescimento, a mudança e o comportamento de toda a organização e é determinada pela necessidade, utilidade e conveniência, tanto da parte da empresa como da parte dos que nela estão interligados, diretamente e indiretamente. (MENEGETTI, 2001). Com uma comunicação dirigida e formal, a Kaza Nova Materiais de Construção poderá fazer com que a equipe – empresa, seja dinâmica em busca de um mesmo objetivo, ou seja, a qualidade dos seus produtos e serviços.

5.3 Avaliação dos colaboradores

A comunicação utilizada deve atender os objetivos e necessidades da empresa, bem como de todos os colaboradores. Nesta etapa da pesquisa buscou-se avaliar, na perspectiva colaboradores da Kaza Nova Materiais de Construção, a eficácia da comunicação.

As empresas diante do mercado atual devem estar abertas a opiniões, sugestões e informações dos funcionários que são comunicadas para chefia. Dentro deste contexto, o gráfico 8, demonstra que 65% dos pesquisados responderam que as vezes a empresa considera as opiniões e sugestões dos empregados, 26%

responderam que sempre consideram e 9% dos respondentes afirmaram que raramente isso acontece. Assim, o resultado da pesquisa mostra que a Kaza Nova Materiais de Construção não está aberta às sugestões e opiniões dos empregados, contrariando inclusive os novos paradigmas de uma empresa moderna, aberta e que valoriza os seus colaboradores.

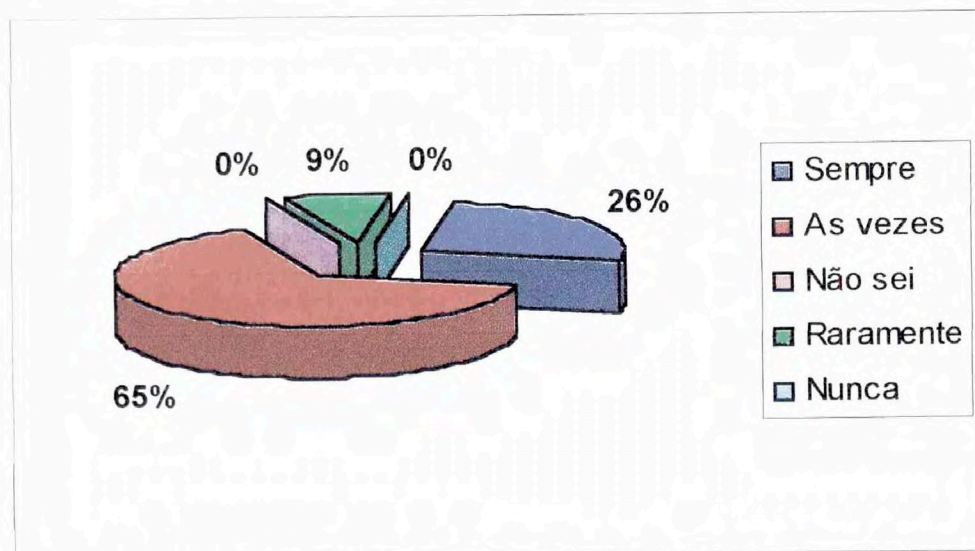


Gráfico 8 – As informações apresentadas são levadas em consideração
Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005

As sugestões de toda equipe são fundamentais, no entanto, estas devem ser formalizadas para que sejam transformadas em projetos e ações futuras concretas em toda a organização.

A identificação de falhas no trabalho devido à falta de comunicação interna na empresa, está representada no o gráfico 9, onde 39% dos pesquisados afirmam que não ocorre falhas na realização do trabalho. Da mesma forma 39% indicaram que as vezes sentem que as informações não são repassadas de forma adequada e consequentemente as vezes essa realidade é sentida na realização da tarefa. Por outro lado, 22% responderam que sim que ocorrem falhas devido à falta de melhor comunicação interna.

Os resultados da pesquisa demonstraram que ocorrem falhas, somando a um índice de 61%. Esse resultado pode ser considerado bastante alto e preocupante já que pode causar desperdício de informações e tempo na realização do trabalho.

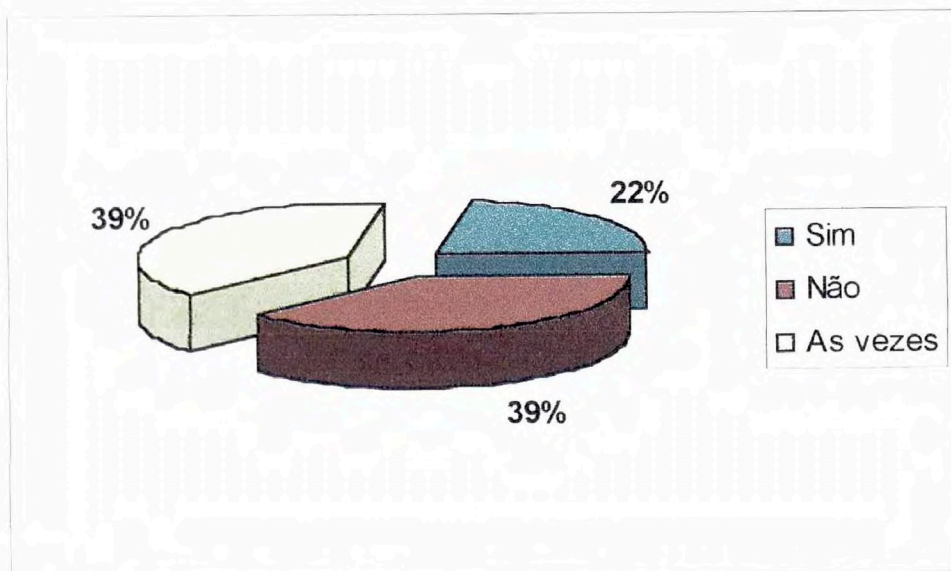


Gráfico 9 – Falhas que ocorrem devido a ausência de comunicação
Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005

A comunicação pode ser realizada por meio de diversas formas, meios e canais. Para os pesquisados, 37% responderam que considera a comunicação verbal a mais importante, 25% os murais, 22% informativos escritos.

Na Kaza Nova Materiais de Construção a comunicação acontece de forma verbal, ou seja, por meio de recados e conversas nos corredores da empresa. É importante a empresa utilizar murais de exposição nos locais mais acessados pelos colaboradores para que tenham acesso às informações e decisões referentes à empresa, bem como a produtos e serviços oferecidos aos clientes.

Para Stoner (1985), a comunicação é um dos instrumentos mais importantes, pois é através dela que a empresa fornece e recebe informações de todos os clientes, tanto internos como externos. Dessa forma, deve ser utilizado o meio de comunicação mais apropriado para a organização em todos os setores, para que possa acontecer a integração de dados e conseqüentemente estes gerar lucros para a empresa.

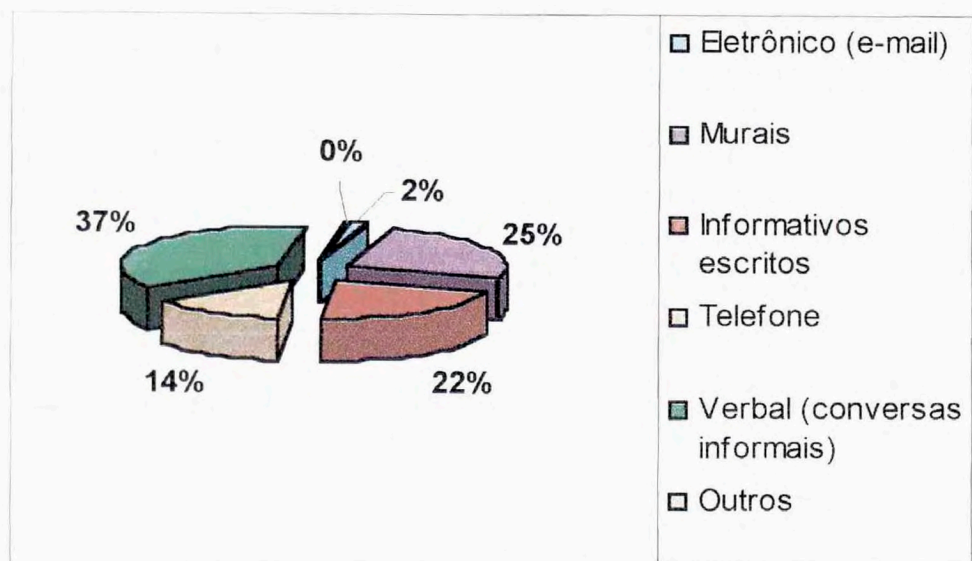


Gráfico 10 - Formas de comunicação mais importantes

Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005

O meio de comunicação interno mais utilizado, segundo o gráfico 11, é a verbal indicado por 50% dos pesquisados. Outras formas de comunicação utilizada pela empresa são os murais e informativos escritos com índice de aprovação de 13% dentre os pesquisados. No entanto, este tipo de comunicação já necessita de profissionais para elaborar textos compreensíveis e que atinjam os objetivos do transmissor. O telefone é utilizado por 9% dos colaboradores da Kaza Nova Materiais de Construção, sendo este outro meio disponível de fácil acesso e a todos os colaboradores da empresa.

Portanto, observa-se que o meio mais utilizado pelos colaboradores é o verbal, por meio de conversas informais, sendo esta uma situação típica de pequenas empresas. Este tipo de comunicação é muito importante, mas estas conversas devem ser apresentadas em documentos para que sejam validados no futuro.

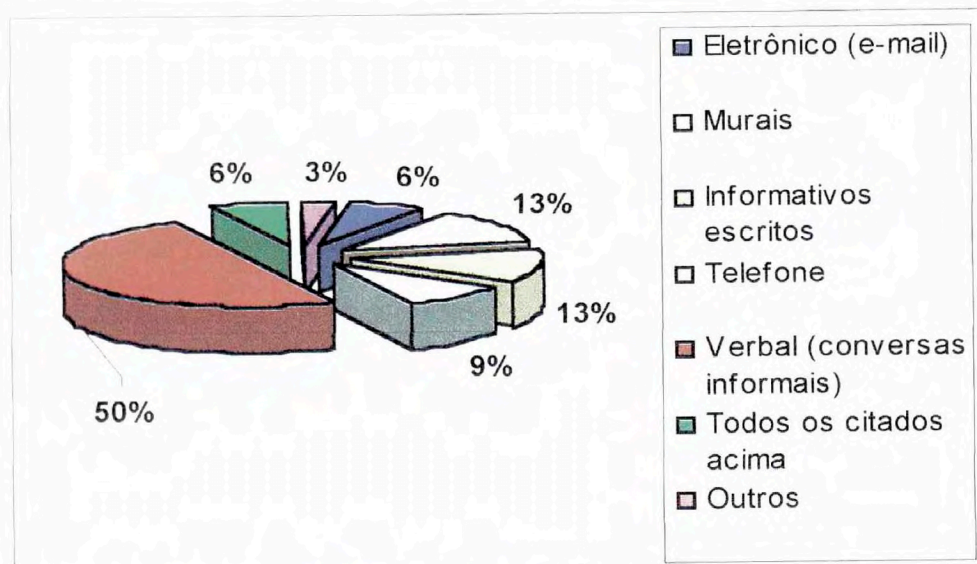


Gráfico 11- Meio de comunicação interno mais utilizado
 Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005

O atual sistema de comunicação adotado pela empresa, como se refere a questão anterior, ou seja, a verbal atende as necessidades da empresa para 61% dos pesquisados como demonstra o gráfico 12. Desta forma, verifica-se que com este índice de satisfação, pode-se dizer que a empresa consegue se comunicar de forma eficaz. Mas para 39% dos pesquisados, a comunicação atende as necessidades somente às vezes, ou seja, deixa margem a erros no processo.

A comunicação tem a função de informar algo, mas abrange também, ouvir o que as pessoas falam, perceber o que elas pensam e sentem. Para visualizar a comunicação como instrumento de poder, pode-se falar do seu papel na aprendizagem organizacional, onde toda equipe participa do processo em todas as etapas.

Na Kaza Nova Materiais de Construção a informação deve ser processada de forma correta, pois qualquer erro que ocorre na hora da compra faz com que o produto não seja entregue com exatidão ao cliente. A integração dos dados em todos os setores é peça chave para que o processo seja realizado com precisão e qualidade.

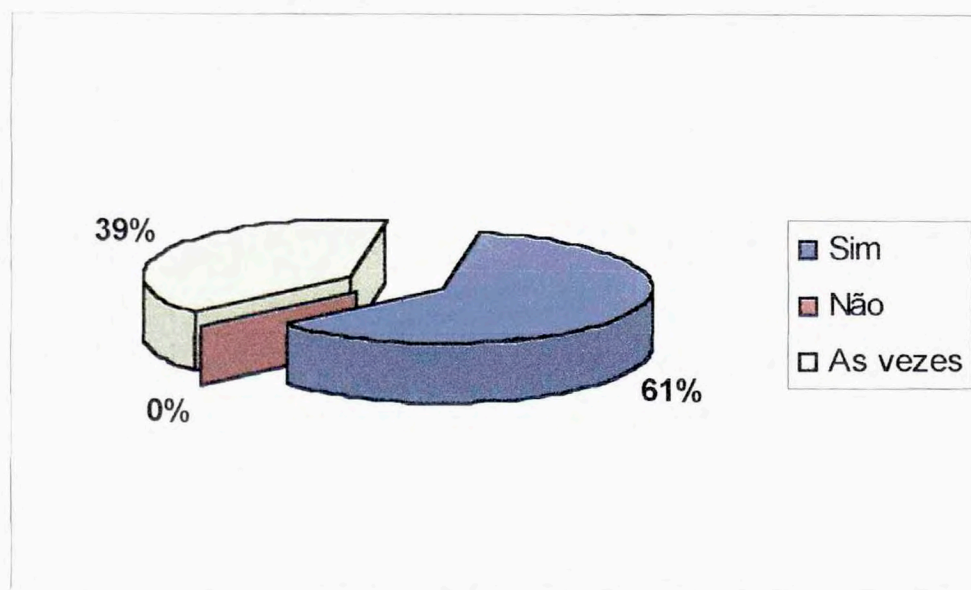


Gráfico 12 - Sistema de comunicação atende as necessidades no trabalho

Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005

Uma forma de comunicação bastante utilizada de uma maneira geral é a comunicação de cima para baixo. Na Kaza Nova Materiais de Construção a comunicação é passada da gerência para os subordinados, onde a informação se processa em sua maioria, com 51% de forma verbal. Com isso observa-se que a utilização de instrumentos ou a forma escrita ainda é pouco utilizada. A ordem de serviço foi indicada por 23% dos colaboradores da empresa, sendo assim, esta uma das formas de comunicação escrita mais adotada.

Para os autores Lacombe e Heilborn (2003), a vantagem da utilização de documentos escritos permite a recuperação da informação sempre que for necessário. Na empresa ainda também se mantém a preferência pelo uso do telefone, com 18% pelas chefias. O meio eletrônico ainda tem se mostrado de pouca utilização na Kaza Nova Materiais de Construção, pois a empresa ainda não está totalmente informatizada e nem todas os setores tem computadores suficientes para a demanda de usuários.

Com estes resultados observa-se que as informações não são registradas e conseqüentemente não se mantém um banco de dados para que se possa construir um relacionamento sólido com o cliente externo. Segundo Brum (2000), a comunicação interna deve fazer um *link* entre o funcionalismo e a direção de uma empresa, melhorando essa situação.

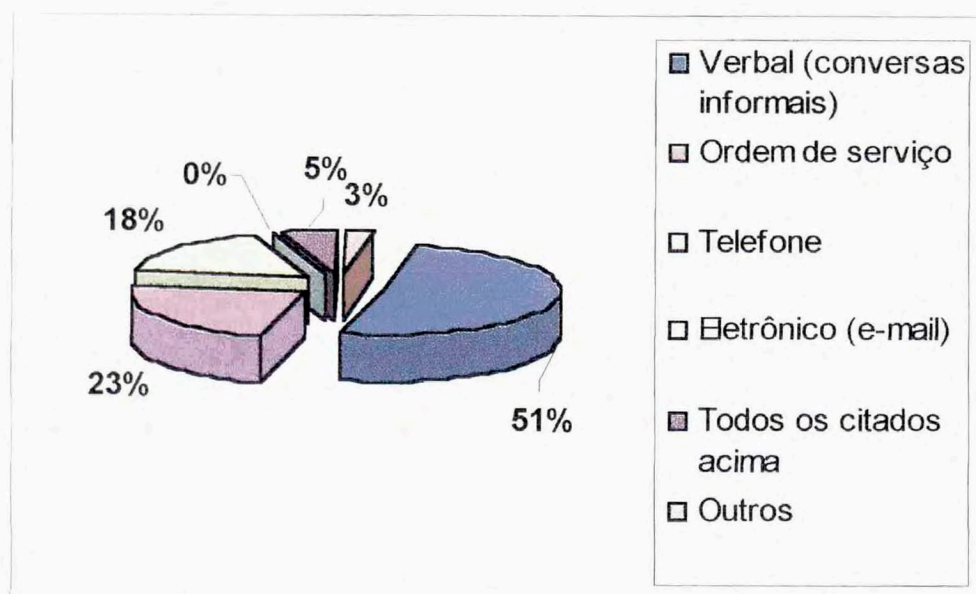


Gráfico 13 - As informações e/ou instruções são recebidas do superior/chefe
 Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005

A comunicação é o elo entre o emissor e o receptor. Assim, a comunicação que é emitida pelos gerentes deve ser encaminhada à sua equipe por meio de canais confiáveis e padronizados para que esse documento possa ser arquivado para consultas futuras. Sendo que a informação verbal, mesmo que apresenta idéias inovadoras não é considerado um documento com validade para a empresa. Na forma verbal, muitas informações podem ser distorcidas ou omitidas e assim ocasionando falhas e erros dentro da organização.

A comunicação dos colaboradores da Kaza Nova Materiais de Construção com o superior ou chefia, ou seja, a comunicação de baixo para cima, se processa de forma verbal por 50% dos pesquisados e 25% por telefone, como mostra o gráfico 14. É importante salientar que a informação quando não é registrada perde sua importância e validade, fazendo com que muitas informações não geram valor agregado na organização. O que se observa que é 75% da comunicação dá-se de forma informal entre colaborador e chefia/superior. Ainda, 15% dos colaboradores se comunicam com seu superior nas reuniões, que acontecem esporadicamente na empresa.

Nesta questão, pode-se observar que a comunicação verbal também predomina. Dessa forma, é necessário que sejam criados documentos internos padronizados para que as informações sejam emitidas num mesmo contexto e conteúdo para toda a equipe. Conforme alerta Torquato (1991), as comunicações

orais, tanto como as impressas, exigem finalidade, canais próprios, linguagem adequada, periodicidade e oportunidade de uso e veiculação.

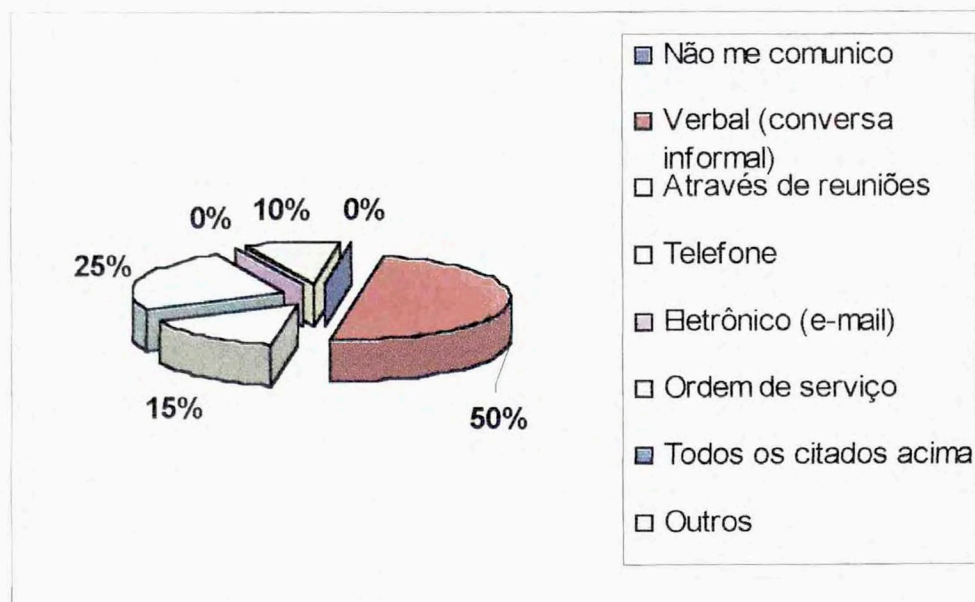


Gráfico 14 - Como se processa a comunicação com o superior

Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005

Entre os colegas a comunicação, ou seja, aquela que acontece de forma horizontal, o resultado da pesquisa mostra que 54% dos respondentes informaram que ela se dá de forma verbal, 20% por telefone e 15% através de reuniões. Neste contexto é importante reafirmar que se faz necessário implantar novas formas de comunicação dentro da empresa, tanto do superior para com o subordinado, de colaborador para superior, bem como entre os colaboradores.

Portanto, a comunicação entre os colegas de trabalho, setores e chefia, se dá informalmente dentro da empresa em estudo. Diante deste resultado, a empresa deve treinar toda a sua equipe, desde o topo da hierarquia até último colaborador para que tenham conhecimento adequado para utilizar a comunicação como um instrumento para facilitar e agilizar a rotina interna da empresa.

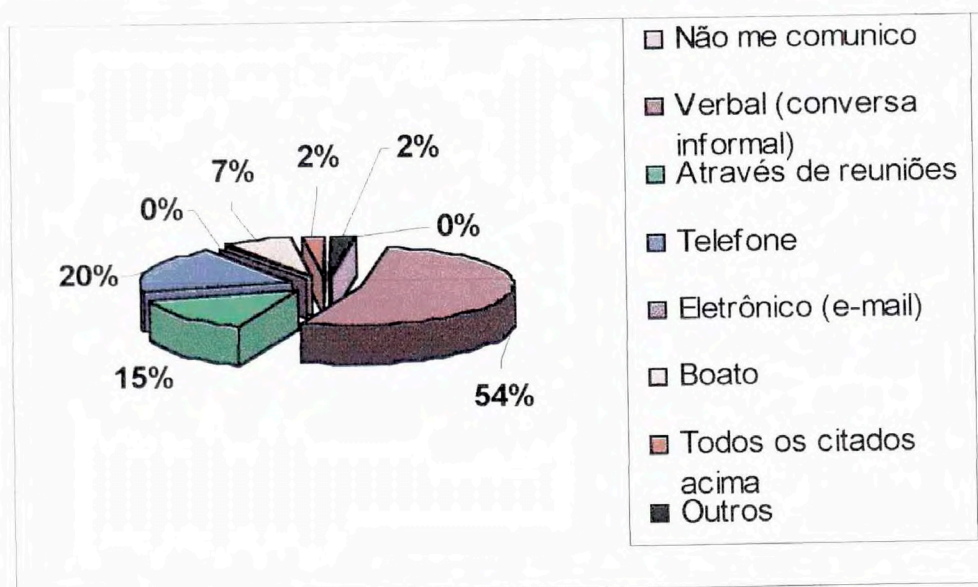


Gráfico 15 - Como é a comunicação com o colega de trabalho
 Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005

As informações que são utilizadas na empresa devem ser claras, precisas e acessíveis a toda organização. Para os pesquisados, como ilustra o gráfico 16, as informações são apresentadas de *forma clara* para 74% dos colaboradores, onde predomina a comunicação informal em toda a empresa. A maioria dos colaboradores da Kaza Nova Materiais de Construção tem conhecimento da importância e eficácia da comunicação dentro da empresa. No entanto, para 26% dos pesquisados a informação atende às vezes, ou seja, nem sempre são compreensíveis e transparentes.

De acordo com Lacombe e Hielborn (2003), vários são os recursos e meios existentes para a comunicação, porém a forma como são utilizados é que diferencia a eficácia ou não entre um e outro, levando em consideração o tipo de estrutura da organização. A informação relevante deve estar ao alcance daquele que dela necessita para servir-lhe de ferramenta de comunicação coesa. A informação deve ser acessada, processada e disponibilizada de forma rápida e segura para todos, sendo este, um dos objetivos da Kaza Nova Materiais de Construção, para que a empresa possa estar interligada desde a compra até a entrega do produto ao consumidor.

Assim, a Kaza Nova Materiais de Construção deve adotar a melhor forma, por meio eletrônico, ou mesmo documentos escritos, para que se possa abranger a empresa como um todo, clientes internos, externos, bem como fornecedores diretos

e indiretos. Para isso se tornar uma realidade é preciso motivar o colaborador a acessá-la e estimular a sua participação na condução do processo.

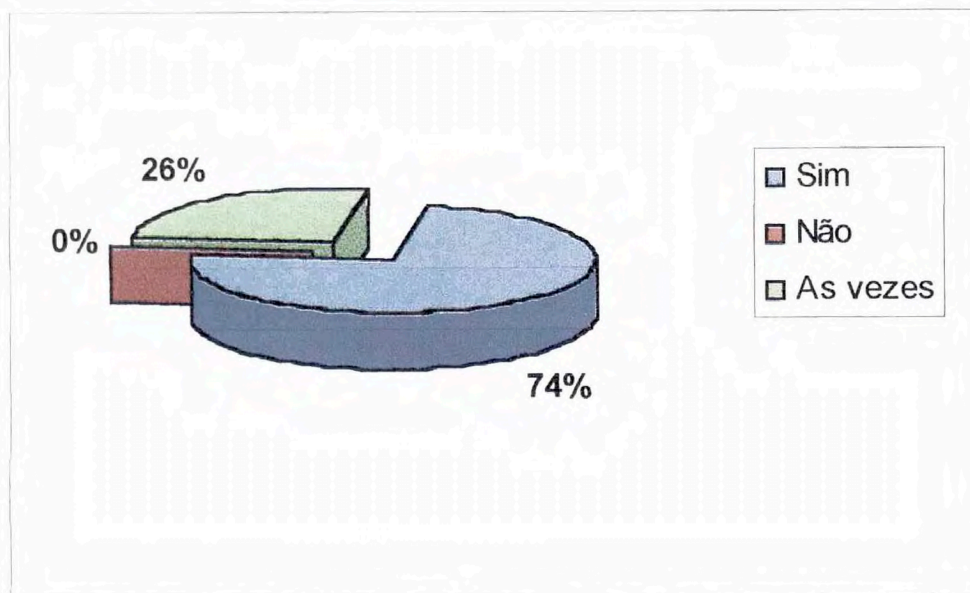


Gráfico 16 - As informações que são passadas pela empresa são claras

Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005

Uma das formas de comunicação adotada pelas empresas prestadoras de serviços é a ordem de serviço. Um documento que apresenta qual o serviço ou rotina que será executado pela empresa.

Na Kaza Nova Materiais de Construção a ordem de serviço é praticamente uma das únicas formas de comunicação formal adotada, a qual é considerada prática e compreensível para 67% dos pesquisados. Já que esta forma é bem aceita pela maioria dos colaboradores, a empresa também poderá implantar outros tipos de documentos, pois para 21% dos pesquisados este tipo de comunicação nem sempre atende as necessidades de trabalho.

Dentro de uma empresa também existem relações de troca, cujo produto é a informação e é o relacionamento interno quem vai garantir o sucesso desta troca de informações, onde a qualidade dos produtos e serviços é percebida pelo cliente. Como enfatiza Brum (2000), no início do século XX, as trocas no mercado começaram a ficar mais difíceis, em função do crescimento da concorrência. Com isso as empresas precisam preparar mais seus funcionários para atender melhor as necessidades dos clientes sem a perda de informações. Para adequar a empresa, a direção da Kaza Nova Materiais de Construção precisa investir em treinamento de

pessoal e estrutura adequada com terminais de acesso em todos os locais da entrada e saída de produtos.

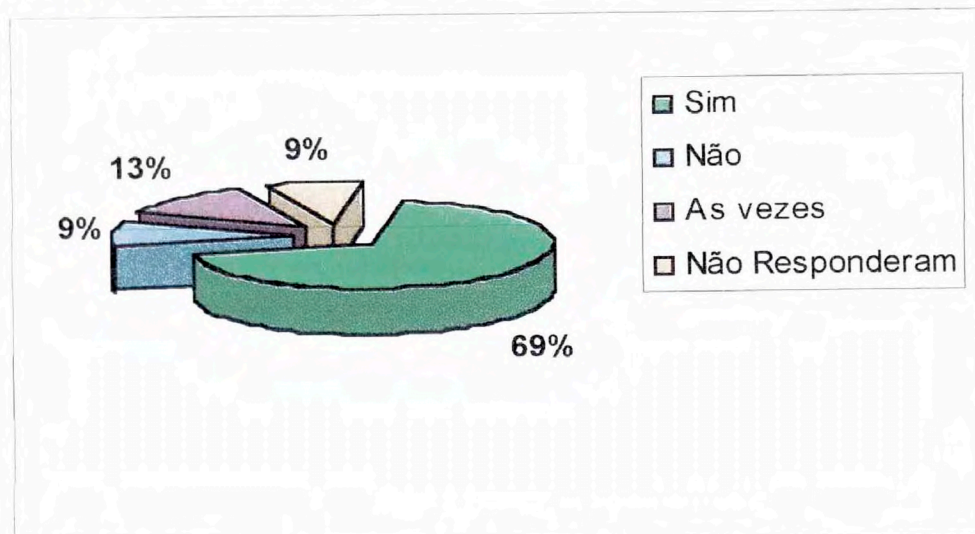


Gráfico 17- A ordem de serviço é prática e compreensível
Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005

Quanto ao grau de satisfação quanto ao meio de comunicação utilizado pelos pesquisados, pode-se observar que os pesquisados estão satisfeitos em relação ao meio de comunicação utilizado no ambiente de trabalho. Sendo que as conversas informais ainda são predominantes. Com o avanço e o desenvolvimento das novas tecnologias, observa-se ainda que o meio eletrônico é pouco utilizado pelos pesquisados, mesmo com a utilização cada vez maior do computador nas rotinas das organizações. Como demonstra o gráfico 18, as conversas informais predominam entre os pesquisados.

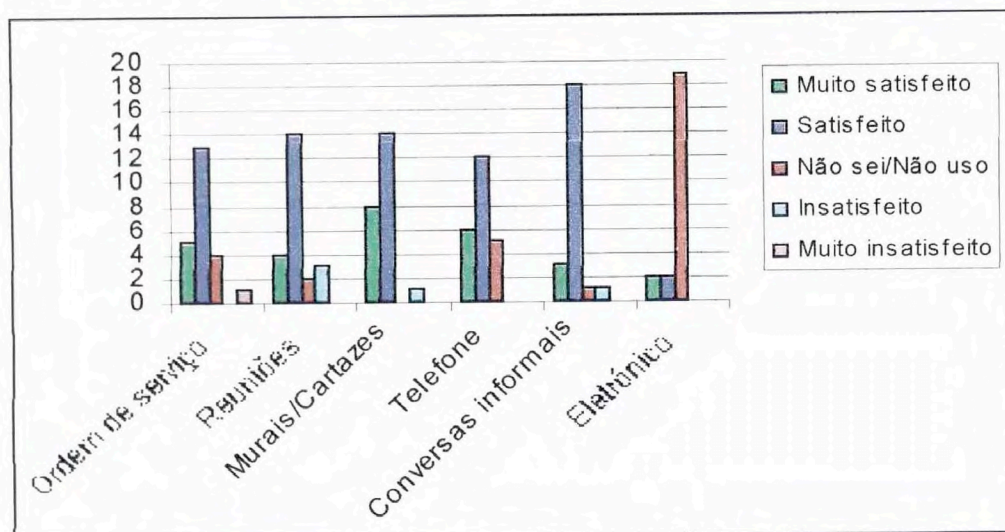


Gráfico 18 - Grau de satisfação quanto ao meio de comunicação
Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005

A empresa Kaza Nova Materiais de Construção é uma empresa ainda em fase de expansão e dessa forma está se adaptando de acordo com as exigências e necessidades do mercado. A Avaliação pelos pesquisados em relação ao modo de comunicação utilizado, ou que esteja mais próximo da realidade, como apresenta o gráfico 19, mostra que os pesquisados sempre utilizam a melhor forma de se comunicar que está ao seu alcance.

De acordo com os pesquisados, 21 (A) sempre recebem as informações e dois as vezes. Sendo sempre providenciam a informação (A) solicitada 17 e 6 as vezes. Quanto a rapidez nas informações (C), 17 dos pesquisados sempre e 5 as vezes. Dos pesquisados, 18 sempre lê jornais (D) e 6 as vezes. Sendo que 20 dos pesquisados sempre participa das reuniões (E) e 3 as vezes. E por fim, 20 dos pesquisados sempre utilizam a ordem de serviço (F) e 1 as vezes.

Neste contexto é importante resgatar, como enfatiza Kunsch (1997) sobre a valorização da comunicação por toda a empresa, pois a partir do momento que a comunicação interna for valorizada, novos recursos e práticas serão desenvolvidas e adotadas pelas organizações, transformando-a em uma visão saudável, para que esta possa auxiliar na promoção e disseminação das políticas formadoras da cultura organizacional e da qualidade de vida no trabalho.

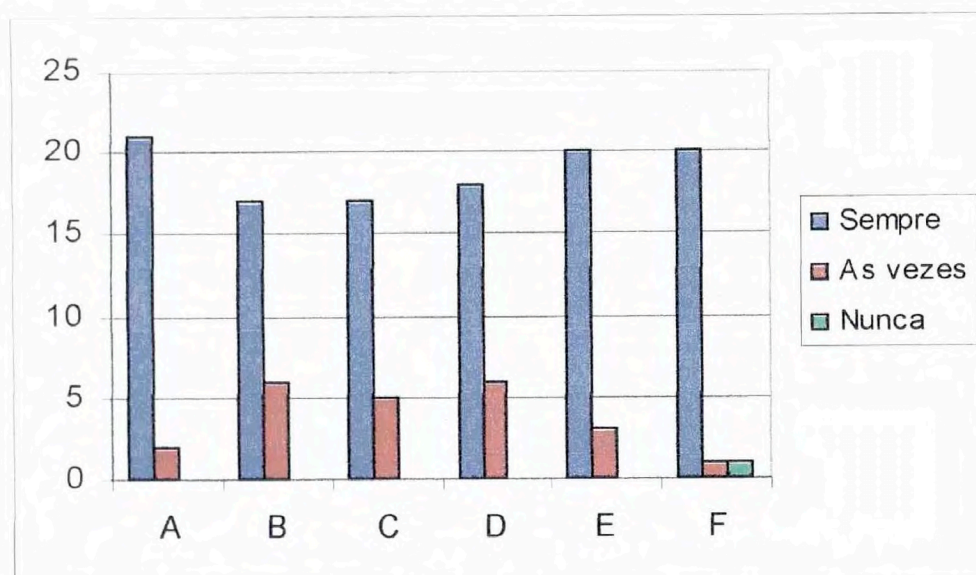


Gráfico 19 - Avaliação em relação o modo de comunicação utilizado
Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005

Um dos aspectos importantes para se adotar novos modelos de comunicação é importante saber de que forma esta flui dentro da organização. Para os pesquisados a comunicação flui da chefia para funcionário (15%) e de funcionário para funcionário (15%) e da direção para funcionário e funcionário para direção (11%). E, 25% dos pesquisados utilizam todas os citados acima.

Com este resultado, observa-se que a informação é dirigida aos funcionários bem como executada entre eles. A comunicação de cima para baixo tem caráter diretivo, que é representado por ordens, informações sobre políticas e programas que a administração pretende implantar, ou modificações na linha de produtos e nos métodos de trabalho. A informação lateral é a que se processa entre as unidades de trabalho do mesmo nível ou de níveis diferentes, mas que se situam em diferentes hierarquias dentro da organização para atingir os mesmos objetivos. (MAXIMINIANO, 2000).

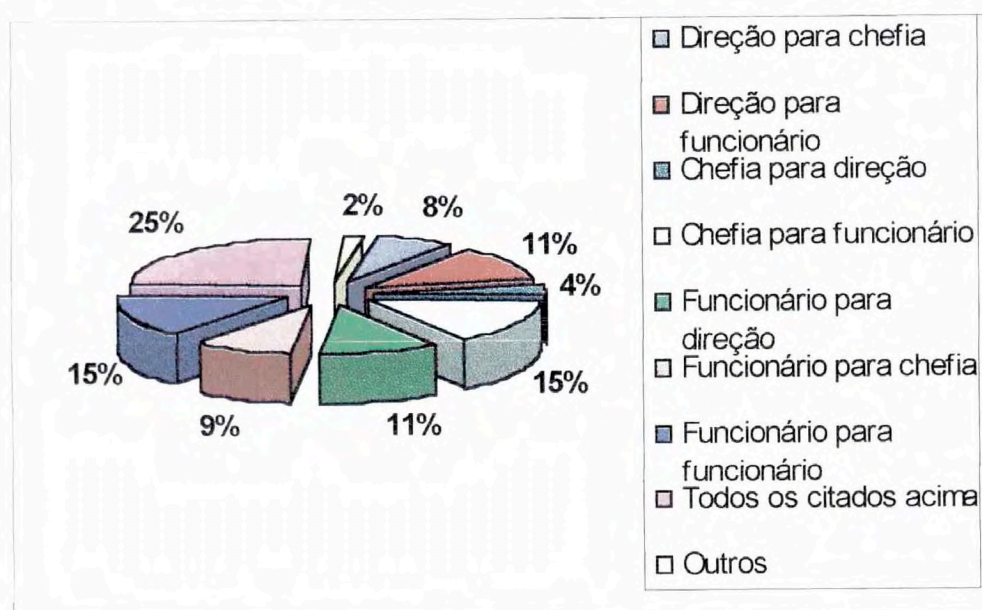


Gráfico 20 – A forma como a comunicação interna flui na organização
Fonte: Dados primários – 23 questionários, out./dez. 2005

Portanto, para o desenvolvimento de uma comunicação interna eficaz é de suma importância que haja a consciência de que todos os colaboradores são responsáveis pela comunicação na empresa. Para atender de forma mais ampla a empresa, outros veículos e canais podem ser criados para facilitar e agilizar a comunicação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Com o crescimento das tecnologias e de um mercado cada vez mais globalizado, as empresas tendem a adotar estratégias para conquistar seus clientes. A comunicação interna é uma das ferramentas utilizadas pelas empresas para facilitar, agilizar e processar dados em todos os processos da organização. Sendo que através de um projeto de comunicação interna eficiente e customizado, é possível alcançar seus objetivos. Otimizar os resultados, customizar as ações e minimizar os conflitos são premissas básicas para o desenvolvimento de qualquer plano de comunicação empresarial.

No entanto, o mercado globalizado e a alta competitividade exigem mudanças rápidas como a modernização da administração e adaptações constantes de produtos, logística, capacitação operacional, na cultura das organizações e também da comunicação. Isto porque o inter-relacionamento entre a sociedade e fatores que a influenciam devem acompanhar este ritmo, proporcionando uma maior harmonia e, conseqüentemente, melhor convívio do ser humano com o meio em que está inserido.

O presente trabalho procurou estudar de que forma se processa a comunicação na Kaza Nova Materiais de Construção e se a mesma está satisfazendo os objetivos e necessidades da organização. Os resultados obtidos permitem afirmar que a organização ainda adota formas rudimentares de comunicação em plena época onde o computador é adotado pela maioria das empresas em todos os processos.

De acordo com a pesquisa, o público interno considera-se satisfeito com o sistema de comunicação, mas identifica deficiências por ser verbal, não atingir todo o grupo de maneira uniforme e, no entanto, é uma informação que não é padronizada de acordo com as normas e formatações necessárias de um documento. A ausência de procedimentos formais é visível e apresentado por todos os colaboradores. A forma verbal e por telefone foram destacadas pelos colaboradores, quando perguntados em relação ao meio adotado. Devido a uma defasagem da empresa em relação ao mercado, a utilização de tecnologias se faz

pouco presente dificultando o contato por meio de documentos formais. A partir do momento que a empresa adotar métodos formais para o registro da informação, estas não são registradas e conseqüentemente não se mantém um banco de dados para que se possa construir um relacionamento sólido com o cliente externo, assim muitas informações podem ser distorcidas ou omitida, ou seja, ocasionando falhas e erros dentro da empresa.

Quanto aos objetivos do trabalho, estes foram atingidos, pois foi possível identificar as formas de comunicação interna utilizada pelos colaboradores da Kaza Nova Materiais de Construção. Os tipos de comunicação disponibilizados aos colaboradores satisfazem a rotina dos trabalhos, mas de forma precária, já que os setores e todas as lojas não estão interligados e on-line, dificultando dessa forma os trabalhos realizados, bem como a qualidade dos serviços oferecidos ao cliente.

A empresa deve oferecer um treinamento, para que todos os colaboradores tenham interesse em conhecer novas formas para melhorar a rotina dos serviços executados. Também necessário fazer alguns investimentos para adquirir novos equipamentos para que haja embasamento técnico e formalidade para as informações chegarem ao público e da forma correta. Para que haja envolvimento e motivação tem que existir uma comunicação interna definida com princípios básicos para sua operacionalização. Deve ser clara, objetiva e transparente sem dar chance para que o receptor faça outra interpretação da sua mensagem, tornando a comunicação interna uma área estratégica e indispensável.

Portanto, algumas mudanças tornam-se necessárias, de forma a adequar cada atividade às características da Kaza Nova Materiais de Construção. Outros veículos e canais podem ser criados para facilitar e agilizar a comunicação, tal como o e-mail marketing. Assim o "*feedback*" poderia se construir em resposta mais rápida e barata. É importante saber ouvir as pessoas, mas ouvir não só ouvir, interpretar as pessoas, suas palavras, seus gestos, expressões e atitudes e assim proporcionar um ambiente de trabalho motivador, com respeito e valorização na pessoa. Sendo que isso é atingido com uma comunicação eficaz e que satisfaça, os colaboradores, fornecedores, clientes e empresa.

Comprovou-se, também, que a comunicação, além da contribuição para um entrosamento ideal entre os colaboradores e empresa, confere a esta, grande

credibilidade no mercado, pois uma boa imagem institucional se forma através do conceito atribuído ao público interno da empresa.

6.1 Recomendações para trabalhos futuros

Na finalização deste estudo percebeu-se que existem ainda muitas possibilidades a serem pesquisadas e desenvolvidas no que se refere à comunicação interna nas empresas. No entanto, poderá ser realizadas pesquisas de como e quais os canais de comunicação poderão representar melhorias no sistema de comunicação da Kaza Nova Materiais de Construção.

Desta forma as contribuições para o conhecimento e tendências advindas desta pesquisa, oriundas da revisão bibliográfica e das manifestações dos “respondentes” através dos questionários servirão de fonte para modificar e atualizar o sistema em vigência. Destacando, assim, quais os benefícios que os meios de comunicação mostraram, e procurar apresentar estudos que enfatizam o mercado competitivo.

Sugerem-se, então, os seguintes trabalhos de pesquisa futura:

- a) criar modelos e ferramentas formais de comunicação interna para a empresa;
- b) estudar e desenvolver procedimentos internos simplificados que possam agilizar e melhorar a comunicação de todos os públicos, tanto interno como externo; e
- c) pesquisar experiências de modelos já implantados em outras empresas e, a partir disso fazer uma análise comparativa da eficácia dos sistemas existentes.

Para um processo contínuo de aprimoramento é importante que a empresa e seus colaboradores estejam em constante treinamento em busca de recursos e ferramentas de conhecimento, e que as informações estejam ao alcance de todos os participantes do processo.

Através deste trabalho é possível obter contribuições para a implantação de um sistema de comunicação para o público interno nas empresas, através da pesquisa apresentada e literatura existente. E, ainda, a partir deste trabalho será possível elaborar-se um estudo mais aprofundado da comunicação interna e pode servir de base para o início de um plano de comunicação interna na empresa Kaza Nova Materiais de Construção.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 2. ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1998.

BARRETO, Aleyrus Vieira Pinto; HONORATO, Cezar Teixeira. **Manual de sobrevivência na Selva Acadêmica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1999.

BAUS, Herbert M.; LESLY, Philip. **Preparativos para a comunicação**. Os fundamentos de relações públicas e da comunicação. São Paulo: Pioneira, 1995.

BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERVO, Amado LUIZ; BERVIAN Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CESCA, Cleuza Gertrudes Gimenes. **Comunicação dirigida na empresa: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Summus, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2.ed. rev e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice/Hall, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNSCH, Margarida M. K. A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil. In: CORREA, Tupã (Org.) **Comunicação para o mercado**. São Paulo: Summus, 1996.

_____. A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil. In: CORREA, Tupã (Org.) **Comunicação para o mercado**. São Paulo: Summus, 1997.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MALHOTRA, Naraesh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MANÃS, A.V. **Administração de sistema de informação**. 2. ed. São Paulo: Érica, 1999.

MAPA da Ilha de Florianópolis. Disponível em: <<http://www.guiafloripa.com.br>>, Acesso em: 07 de fev. 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação é cultura e cultura é comunicação. Comunicação Empresarial**. São Paulo, 1999.

MATTAR, Fauze Najub. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMINIANO, Antonio César Amaral. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr., Paulo H.. **Administração Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MENEGHETTI, Sylvia B. **Comunicação e marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. São Paulo: Atlas, 1995

NASSAR, Paulo. **Comunicação como reflexo da gestão empresarial. Comunicação Empresarial**, ano 10, n. 37, 2000.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

PINHEIRO, Ivan. **A invenção à inovação: a técnica, a ética e as estratégias das micros e pequenas empresas**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. 1996, São Paulo. **Anais...** São Paulo, SP. 1996.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atica, 1978.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial**. 5. ed. São Paulo: Sumus, 1986.

_____. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

VALSANI, Flávio. Novas formas de comunicação interna. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

VERGARA, Sylvia C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário:



Universidade Federal de Santa Catarina Centro Sócio Econômico Departamento de Ciência da Administração

Prezados Senhores:

Este questionário tem por objetivo analisar a comunicação interna na Empresa Kaza Nova Materiais de Construção. Solicita-se seja preenchido este questionário com a máxima franqueza possível, pois servirá de base para trabalho de conclusão de curso superior de Administração que está sendo realizado na Universidade Federal de Santa Catarina em Florianópolis - SC.

Neste questionário não existem respostas certas ou erradas. O importante é a opinião, sem julgamento de valor. A participação é essencial para a melhoria do processo de comunicação da empresa. Será um questionário com respostas sigilosas, com importância apenas acadêmica.

Grata pela colaboração.

1- Tempo que atua na empresa?

- 1() Menos de 1 ano 2() de 1 ano a 2 anos 3() de 2 anos a 3 anos
4() de 3 anos a 4 anos 5() de 4 anos a 5 anos 6() Mais de 5 anos

2- Qual função você desempenha junto à empresa?

- 1() Gerente 2() Empregado

3- Qual seu grau de escolaridade?

- 1() Ensino fundamental (1ª a 4ª série) 2() Ensino fundamental (5ª a 8ª série)
3() Ensino médio incompleto 4() Ensino médio completo
5() Ensino superior incompleto 6() Ensino superior completo

4- Em relação a comunicação entre a empresa e o funcionário, você está?

- 1() Muito insatisfeito 2() Insatisfeito 3() Pouco satisfeito
4() Satisfeito 5() Muito satisfeito 6() Totalmente satisfeito

Justifique:.....

5- Com relação as informações que recebe da empresa, você se considera?

- 1() Muito insatisfeito 2() Insatisfeito 3() Pouco satisfeito
4() Indiferente 5() Satisfeito 6() Muito satisfeito

Justifique:.....

6- Quanto ao atual sistema de comunicação interna da empresa, você está?

- 1() Muito insatisfeito 2() Insatisfeito 3() Pouco satisfeito
4() Satisfeito 5() Muito satisfeito 6() Totalmente satisfeito

Justifique:.....

7- Para você, qual o nível de importância da comunicação para que os setores trabalhem juntos?

- 1() Muito importante
2() Importante
3() Não sei
4() Pouca importância
5() Nenhuma importância

8- As opiniões, sugestões e informações que os funcionários comunicam para sua chefia ou para a direção são levadas em consideração?

- 1() Sempre
2() As vezes

- 3() Não sei
 4() Raramente
 5() Nunca

9- Você tem identificado alguma falha em seu trabalho devido a falta de comunicação interna na empresa?

- 1() Sim 2() Não 3() Às vezes

Justifique:.....

10- Das formas de comunicação existentes na empresa, assinale qual (is) você considera o mais importante?

- 1() Eletrônico (e-mail)
 2() Murais
 3() Informativos escritos
 4() Telefone
 5() Verbal (conversas informais)
 6() Outros. Qual (is)?.....

11- Que meio de comunicação interna você mais utiliza na empresa?

- 1() Eletrônico (email)
 2() Murais
 3() Informativos escritos
 4() Telefone
 5() Verbal (conversas informais)
 6() Todos os citados acima
 7() Outros. Qual (is)?.....

12- O sistema de comunicação interna da empresa atende suas necessidades no trabalho?

- 1() Sim 2() Não 3() Às vezes

Justifique:.....

13- Como você recebe as informações e / ou instruções do seu superior / chefe? Assinale quantas forem necessárias.

- 1() Verbal (conversas informais)
 2() Ordem de serviço
 3() Telefone
 4() Eletrônico (e-mail)
 5() Todos os citados acima
 6() Outros. Qual (is)?.....

14- Como você se comunica com seu superior / chefe? Assinale quantas forem necessárias.

- 1() Não me comunico
 2() Verbal (conversa informais)
 3() Através de reuniões
 4() Telefone
 5() Eletrônico (e-mail)
 6() Ordem de serviço
 7() Todos os citados acima
 8() Outros. Qual (is)?.....

15- Como você se comunica com seu colega de trabalho? Assinale quantas forem necessárias.

- 1() Não me comunico
 2() Verbal (conversa informais)
 3() Através de reuniões
 4() Telefone
 5() Eletrônico (e-mail)
 6() Boato
 7() Todos os citados acima
 8() Outros. Qual (is)?.....

16- As informações que a empresa deseja passar aos seus funcionários estão bem claras?

1() Sim

2() Não

3() Às vezes

Justifique:.....

17- A ordem de serviço é prática e compreensível?

1() Sim

2() Não

3() Às vezes

Justifique:.....

18- Abaixo estão relacionados alguns meios de comunicação. Para cada meio de comunicação, assinale uma alternativa, que corresponde ao seu grau de satisfação?

A. ordem de serviço	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
B. reuniões	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
C. murais/ cartazes	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
D. telefone	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
E. conversas informais	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
F. eletrônico (e-mail)	Muito Satisfeito	Satisfeito	Não sei/Não uso	Insatisfeito	Muito Insatisfeito

19- Nesta pergunta procure avaliar o seu modo de se comunicar, assinalando a alternativa mais próxima da sua realidade, em cada item:

1.	Quando alguém lhe transmite uma informação, você procura estar atento?	Sempre	Às vezes	Nunca
2.	Quando lhe é solicitada uma informação, você a providencia no menor tempo possível?	Sempre	Às vezes	Nunca
3.	Ao receber uma informação você a repassa aos demais o mais rapidamente possível?	Sempre	Às vezes	Nunca
4.	Lê os murais?	Sempre	Às vezes	Nunca
5.	Participa de reuniões, quando convidado?	Sempre	Às vezes	Nunca
6.	Quando recebe uma ordem de serviço, se interessa?	Sempre	Às vezes	Nunca

20- Na sua avaliação, a comunicação interna da empresa flui de que forma? Assinale quantas forem necessárias.

1() Direção para chefia

2() Direção para funcionário

3() Chefia para direção

4() Chefia para funcionário

5() Funcionário para direção

6() Funcionário para chefia

7() Funcionário para funcionário

8() Todos os citados acima

9() Outras. Qual ?.....

Obrigada por sua contribuição!!